



DE 'GATEKEEPERS' OP DE ARBEIDSMARKT

Miet Lamberts & Lieve Eeman

Projectleiding: Miet Lamberts

Onderzoek in opdracht van het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding



Gepubliceerd door
KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN
HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving
Parkstraat 47 – bus 5300, BE 3000 Leuven
www.hiva.be

© 2011 HIVA-K.U.Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Inhoud

Lijst tabellen	7
Inleiding	11
- DEEL 1 SITUERING EN ONDERZOEKSVRAGEN -	13
1 Situering	15
1.1 De diversiteitsbarometer	15
1.2 Diversiteitsmanagement in België	16
1.2.1 Concept diversiteitsmanagement	16
1.2.2 Diversiteitsmanagement in België	18
1.3 Werving en selectie	22
1.3.1 Identificatie van competenties	23
1.3.2 Werving	23
1.3.3 Selectie	26
1.3.4 Evaluatie	28
1.4 (Statistische) discriminatie	28
2 Onderzoeksvragen	31
- DEEL 2 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE -	33
3 Telefonische bevraging	35
3.1 De vragenlijst	35
3.2 Werkwijze	36
3.3 De steekproef en respons	36
3.4 Profiel van de bevroagde 'gatekeepers'	40
3.5 Beslissingsbevoegdheid van de 'gatekeepers'	42
4 Diepte-interviews	45

	4.1	Selectie van de cases	45
	4.1.1	'Good practices' versus 'bad practices'	45
	4.1.2	Spreiding naar regio, bedrijfsgrootte en sector	46
	4.1.3	Procedure en respons	46
	4.1.4	'Gatekeepers'	46
	4.2	Topiclijst	47
		- DEEL 3 RESULTATEN -	49
	5 	Gelijkekansen- of diversiteitsbeleid	51
	5.1	De telefonische bevraging	51
	5.1.1	Een beleid aanwezig? Of toch niet?	51
	5.1.2	Een beleid dat leeft?	53
	5.1.3	Waarom een diversiteitsbeleid?	57
	5.2	Wat vertellen de cases?	58
	5.2.1	Cruciale factoren	58
	5.2.2	Redenen	62
	6 	Aanwezigheid en instroom van doelgroepen in de organisaties	67
	6.1	Medewerkers van vreemde herkomst	67
	6.1.1	Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?	67
	6.1.2	Wat vertellen de cases hierover?	73
	6.2	Personen met een beperking	75
	6.2.1	Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?	75
	6.2.2	Wat vertellen de cases hierover?	79
	6.3	Vrouwen	82
	6.3.1	Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?	82
	6.3.2	Wat vertellen de cases hierover?	83
	6.4	Ouderen	84
	6.4.1	Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?	84
	6.4.2	Wat vertellen de cases hierover?	86
	7 	Werving en selectie	89
	7.1	Draaiboek voor werving en selectie	89
	7.2	Wervingskanalen	90
	7.2.1	Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?	90
	7.2.2	Wat leren we uit de cases?	96
	7.3	Specifieke maatregelen in de wervingsprocedure	99
	7.3.1	Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?	99
	7.3.2	Maatregelen in de wervingsprocedure vanuit de cases	102
	7.4	Selectie	111
	7.4.1	Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?	111
	7.4.2	Wat vertellen de cases?	132
	7.5	Specifieke maatregelen in de selectieprocedure	137
	7.5.1	Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?	137
	7.5.2	Maatregelen in de selectieprocedure vanuit de cases	138
	7.6	Uit de telefonische bevraging: organisaties met een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid (n=132)	149
	8 	Openen van praktijken	153

8.1	Verschillende individuele noden en het antwoord van de organisatie hierop	153
8.2	Organisaties met een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid (n=132)	158
8.3	Openen van praktijken op basis van de cases	161
8.3.1	Onthaal	161
8.3.2	Opleiding en begeleiding	162
8.3.3	Loopbaanbegeleiding voor oudere werknemers	165
8.3.4	Arbeidsomstandigheden	165
8.3.5	Flexibele arbeidsvoorwaarden	167
8.3.6	Vrouwvriendelijke acties	169
8.3.7	Focus op de leidinggevendenden	170
9 	Openen van ogen	171
9.1	Openen van ogen	171
9.2	Organisaties met een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid (n=132)	172
9.3	Openen van ogen in de cases	173
9.3.1	Interne communicatie	174
9.3.2	Opleiding	174
9.3.3	Speciale acties	175
10 	De gatekeepers	177
10.1	Houding van de gatekeepers	178
10.2	Gatekeepers uit de cases	182
10.2.1	Houding van de gatekeepers	182
10.2.2	Rol van de 'gatekeepers' in het selectieproces	184
10.2.3	Impact van de attitude van de gatekeepers	187
- DEEL 4	SAMENVATTING EN CONCLUSIES -	189
11 	Samenvatting	191
11.1	Profiel van de gatekeepers	193
11.2	Gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	193
11.3	Doelgroepen op de werkvloer	194
11.4	Het openen van deuren: werving	196
11.5	Het openen van deuren: selectie	199
11.6	Openen van praktijken	206
11.7	Openen van ogen	209
11.8	Impact van de attitude van de gatekeepers	210
12 	Conclusies	213
- BIJLAGEN -		221
bijlage 1	Overzicht cases diepte-interviews	223
Bibliografie		227

Lijst tabellen

Tabel 3.1	Overzicht van de organisaties naar sector, grootte en regio: steekproef en gerealiseerde respons.	38
Tabel 3.2	Overzicht van de steekproef- en responsverdeling per dimensie.	39
Tabel 3.3	Kenmerken van de organisaties binnen de steekproef (gebaseerd op de antwoorden van de respondenten).	40
Tabel 3.4	Profiel van de bevraagde 'gatekeepers'	41
Tabel 3.5	Functie en ervaring van de bevraagde 'gatekeepers'.	42
Tabel 3.6	De beslissingsbevoegdheid van de respondenten	43
Tabel 5.1	Beschikt uw organisatie over een persoon of dienst die instaat voor het bewaken van gelijke kansen in uw onderneming?	51
Tabel 5.2	Kan u stellen dat uw organisatie bezig is met een bepaalde vorm van gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid of dat er aandacht is voor de tewerkstellingsproblematiek van bepaalde groepen?	52
Tabel 5.3	Kan u aangeven of u het eens of oneens bent met volgende stellingen die betrekking hebben op uw organisatie?	54
Tabel 5.4	Wat zijn de redenen om in het algemeen meer aandacht te besteden aan de tewerkstelling van doelgroepen en aan het gelijkekansen- of diversiteitsbeleid in uw onderneming? (n=132)	57
Tabel 6.1	Aandeel werknemers van vreemde herkomst buiten de EU15	68
Tabel 6.2	Stelt uw organisatie personen van vreemde herkomst niet-EU15 tewerk? Naar bedrijfsgrootte	69
Tabel 6.3	Stelt uw organisatie personen van vreemde herkomst niet-EU15 tewerk? Naar regio	69
Tabel 6.4	Heeft uw organisatie de laatste drie jaren één of meerdere...	70

Tabel 6.5	Was u toen specifiek op zoek naar een medewerker van vreemde herkomst	70
Tabel 6.6	Hebt u toen bepaalde acties ondernomen om ook kandidaten van vreemde herkomst aan te trekken?	71
Tabel 6.7	Zijn de ervaringen die u tot nu toe gehad heeft met allochtone medewerkers met een herkomst van buiten de EU15...	71
Tabel 6.8	Heeft deze tewerkstelling van allochtone medewerkers met een herkomst van buiten de EU15 tot problemen geleid?	72
Tabel 6.9	Heeft u bepaalde maatregelen getroffen om deze tewerkstelling van allochtone medewerkers met een herkomst van buiten de EU15 succesvol en duurzaam te maken?	72
Tabel 6.10	Aandeel arbeidsgehandicapten	75
Tabel 6.11	Stelt uw organisatie personen met een beperking tewerk? Naar bedrijfsgrootte	76
Tabel 6.12	Heeft deze tewerkstelling van personen met een beperking tot problemen geleid?	77
Tabel 6.13	Heeft u bepaalde maatregelen getroffen om deze tewerkstelling van personen met een beperking succesvol en duurzaam te maken?	77
Tabel 6.14	Heeft uw organisatie de laatste drie jaren één of meerdere...	78
Tabel 6.15	Was u toen specifiek op zoek naar een medewerker met een arbeidshandicap	79
Tabel 6.16	Hebt u toen bepaalde acties ondernomen om ook kandidaten met een arbeidshandicap aan te trekken?	79
Tabel 6.17	Aandeel vrouwen	83
Tabel 6.18	Aandeel 45-plussers	84
Tabel 6.19	Heeft uw organisatie de laatste drie jaren één of meerdere...	85
Tabel 6.20	Was u toen specifiek op zoek naar een ouder profiel	85
Tabel 6.21	Hebt u toen bepaalde acties ondernomen om ook oudere kandidaten aan te trekken?	86
Tabel 7.1	Beschikt uw organisatie over een draaiboek of vaste procedures die aangeven hoe de werving en selectie van werknemers dient te gebeuren? (naar bedrijfsgrootte)	89
Tabel 7.2	Welke wervingskanalen worden door uw organisatie gebruikt?*	91
Tabel 7.3	Welke wervingskanalen worden door uw organisatie gebruikt?	93
Tabel 7.4	Welke wervingskanalen worden door uw organisatie gebruikt?	95

Tabel 7.5	Zijn er in uw organisatie bepaalde specifieke maatregelen of procedures om bepaalde doelgroepen (allochtonen, personen met een beperking, ouderen, vrouwen, ...) aan te zetten tot solliciteren?	99
Tabel 7.6	Zijn er in uw organisatie bepaalde specifieke maatregelen of procedures om bepaalde doelgroepen (allochtonen, personen met een beperking, ouderen, vrouwen, ...) gelijke kansen te kunnen bieden bij werving?	100
Tabel 7.7	Ontvangt uw organisatie geregeld sollicitaties van...	101
Tabel 7.8	De beslissingsbevoegdheid van de respondenten	112
Tabel 7.9	Welke selectiemethoden gebruikt u in uw organisatie voor arbeiders-, bediende- en kaderfuncties?	113
Tabel 7.10	Welke selectiemethoden gebruikt u in uw organisatie? Ongeacht statuut en naar bedrijfsgrootte	115
Tabel 7.11	Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?	117
Tabel 7.12	Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?	126
Tabel 7.13	In welke mate gaan de organisaties akkoord met volgende uitspraken?	128
Tabel 7.14	In welke mate gaan de organisaties akkoord met volgende uitspraken?	131
Tabel 7.15	Zijn er in uw organisatie bepaalde specifieke maatregelen of procedures om bepaalde doelgroepen gelijke kansen te kunnen bieden bij selectie?	137
Tabel 7.16	Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen inzake werving en selectie bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie? (n=132)	150
Tabel 7.17	In hoeverre gaat volgende uitspraak op voor uw organisatie? (n=132)	150
Tabel 8.1	Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie?	156
Tabel 8.2	Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie?	157
Tabel 8.3	Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen inzake opleidings- en loopbaanbeleid bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie? (n=132)	158
Tabel 8.4	In hoeverre gaat volgende uitspraak op voor uw organisatie? (n=132)	159

Tabel 8.5	Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen inzake kwaliteit van de arbeid bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie? (n=132)	160
Tabel 8.6	In hoeverre gaat volgende uitspraak op voor uw organisatie? (n=132)	161
Tabel 9.1	Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie?	171
Tabel 9.2	In hoeverre gaat volgende uitspraak op voor uw organisatie? (n=132)	173
Tabel 10.1	Kan u zeggen in welke mate u het al dan niet eens bent met volgende stellingen?	178

Inleiding

In het kader van de diversiteitsbarometer werd door het HIVA een onderzoek uitgevoerd naar de discriminatiegraad op de Belgische arbeidsmarkt (Eeman, Capéau, Groenez & Lamberts, 2011). Fictieve sollicitaties werden verstuurd naar aanleiding van bestaande vacatures. Binnen dit onderzoeksproject werden bijvoorbeeld fictieve sollicitaties verstuurd voor Bruno Van Dyck, een 35-jarige Belg, en Abelhamid Habib, een 23-jarige Marokkaan, die beiden solliciteren bij dezelfde werkgever voor een functie in de toeristische sector. Voor beide fictieve sollicitanten werd een gelijkaardig CV opgesteld waarin vermeld werd dat ze voordien in een reisbureau gewerkt hebben en dat ze ervaring hebben met het ticketing-programma Amadeus. De werkgever ontving van het onderzoeksteam beide CV's, vergezeld van een gelijkaardige motivatiebrief. We stelden vast dat Bruno Van Dyck hierop een positieve reactie ontving en werd uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek. De sollicitatie van Abelhamid werd echter afgewezen omdat – zo argumenteerde de werkgever – zijn profiel – dat hetzelfde is als dat van Bruno – niet overeenkomt met de gevraagde vereisten. Zo werd vermeld dat kennis van het programma Amadeus – wat overigens wel vermeld werd in het CV – toch vereist was.¹

Wat loopt er mis bij deze sollicitatie? Beide sollicitanten hebben een – voor arbeidsmarktrelevante kenmerken – gelijkwaardig profiel maar enkel de kandidaat met de Belgische nationaliteit wordt uitgenodigd. Waarom wordt de kennis van het programma Amadeus, die de Marokkaanse sollicitant ook in zijn CV vermeldt, niet opgepikt door de werkgever? Dit voorbeeld doet vermoeden dat we de vraag

¹ Hoewel het opzet van het hier beschreven onderzoek niet was om de reacties paarsgewijs te vergelijken, omschrijven we hier toch exemplarisch één voorbeeld. Voor meer informatie en methodologische onderbouwing van het project op basis van de correspondentietests, verwijzen we naar Eeman, Capéau, Groenez en Lamberts (2011).

die onze noorderburen zich stellen, ‘Liever Mark dan Mohammed?’ (Andriessen, Nievers, Faulk & Dagevos, 2010) in dit voorbeeld bevestigend kunnen beantwoorden met “liever Bruno dan Abelhamid!”.

Hoewel uit het bovenstaande voorbeeld geen veralgemenende conclusies mogen getrokken worden, toont het aan hoe het soms kan mislopen tijdens deze eerste fase in de selectieprocedure. In het bovenvermelde onderzoek werd aan de hand van praktijktests (correspondentietests) het concrete selectiegedrag van werkgevers in kaart gebracht. Globaal werd daarin aangetoond dat bepaalde doelgroepen kwetsbaarder zijn op de arbeidsmarkt tijdens de eerste fase van werving en selectie.

Als onderdeel van de diversiteitsbarometer willen we in het hier voorliggend onderzoek de processen die achter dit selectiegedrag schuilgaan, verder ontrafelen. We focussen daarbij specifiek op de wijze waarop de werving en selectie verloopt en op de houding en de rol van de selectieverantwoordelijke als ‘gatekeeper’.

In dit rapport wordt in vier delen getracht een antwoord te formuleren op de gestelde onderzoeksvragen.

In **deel 1** wordt het kader geschetst waarbinnen het onderzoek kan gesitueerd worden. *Hoofdstuk 1* geeft daarbij toelichting over de overkoepelende diversiteitsbarometer en schetst een aantal centrale ideeën en visies achter dit onderzoek. *Hoofdstuk 2* schetst de centrale onderzoeksvragen.

In **deel 2** wordt de gehanteerde methodologie van het onderzoek beschreven. *Hoofdstuk 3* verduidelijkt de procedure van de telefonische bevraging waar *hoofdstuk 4* de gang van zaken van de diepte-interviews weergeeft.

Deel 3 omvat de resultaten van dit onderzoek. *Hoofdstuk 5* focust op de redenen voor en de inhoudelijke vormgeving van een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid in ondernemingen. In *hoofdstuk 6* wordt een licht geworpen op de aanwezigheid en de instroom van kansengroepen in de bevroagde organisaties. In *hoofdstuk 7* wordt de wervings- en selectieprocedure onder de loep genomen. Er wordt nagegaan hoe dit proces vorm krijgt en welke specifieke maatregelen er eventueel genomen worden om de kansen voor doelgroepen in deze procedure te verhogen. In *hoofdstuk 8* kijken we of deze aandacht voor doelgroepen zich ook doorzet na de aanwerving. *Hoofdstuk 9* legt zich toe op de initiatieven die genomen worden om in de organisatie een bewustzijn voor diversiteit te creëren. In *hoofdstuk 10* wordt de persoon van de gatekeeper centraal gesteld.

Deel 4 vat de bevindingen van het onderzoek samen en formuleert de conclusies.

**- DEEL 1 SITUERING EN
ONDERZOEKSVRAGEN -**

1 | Situering

1.1 De diversiteitsbarometer

De voorliggende studie kadert in de ontwikkeling van een *diversiteitsbarometer* door het Centrum voor de Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding.

De diversiteitsbarometer beoogt om op regelmatige basis een stand van zaken te geven over de situatie inzake diversiteit en inzake discriminatie ten aanzien van verschillende doelgroepen (zoals personen van vreemde herkomst, personen met een beperking, personen behorende tot bepaalde leeftijdscategorieën, vrouwen, holebi's) binnen een aantal belangrijke maatschappelijke domeinen (zoals tewerkstelling, onderwijs, huisvesting).

De langetermijndoelstelling van de diversiteitsbarometer is om een onderbouwde analyse te kunnen geven van de evolutie in de participatiegraad van de verschillende doelgroepen binnen verschillende domeinen en om te komen tot concrete beleidsaanbevelingen. De verschillende domeinen zullen daarom cyclisch opnieuw aan bod komen.

Het eerste domein dat aan bod komt is de situatie op de *arbeidsmarkt*.

De barometer met betrekking tot de arbeidsmarkt wordt opgevat als een synthese van gegevens die verzameld worden op basis van drie verschillende methodes (gebaseerd op een haalbaarheidsstudie uitgevoerd door IPSO & GERME, Vandezande, Hanquinet, Swyngedouw & Jacobs, 2006):

1. survey-onderzoek voor het meten van attitudes van werving- en selectieverantwoordelijken, de zogenaamde 'gatekeepers';
2. geaggregeerde gedragstesten voor het meten van verschillen in behandeling tijdens de eerste selectiefase;
3. databank- en vergelijkende studieanalyse.

Dit rapport heeft betrekking op het eerste methodologische luik van de diversiteitsbarometer namelijk het uitvoeren van een survey-onderzoek voor het in kaart brengen van werving- en selectiepraktijken en het meten van attitudes van ‘gatekeepers’. De bevraging van ‘gatekeepers’ tot de arbeidsmarkt wil immers voornamelijk de praktijken en houdingen van selectieverantwoordelijken in kaart brengen. Deze survey vormt zo een belangrijke aanvulling op de andere deelluiken.

In deelluik twee van de barometer wordt aan de hand van de geaggregeerde correspondentietesten het *gedrag* van werkgevers *op een geaggregeerd niveau* in kaart gebracht zodat het mogelijk wordt om uitspraken te kunnen doen over het *voorkomen van achterstelling op basis van persoonskenmerken tijdens de eerste fase van selectie* op de Belgische arbeidsmarkt. Verklaringen voor dit vastgestelde gedrag kunnen met dit onderzoeksdesign echter niet aangetoond worden. Een exploratieve survey laat echter wel toe om dieper in te gaan op mogelijke verklaringen voor het gesteld gedrag en na te gaan in welke mate houding en attitudes ten aanzien van bepaalde doelgroepen mee een rol zouden kunnen spelen.

Ook tegenover de *statistische analyse van databanken* in deelluik drie tonen de survey-resultaten aan of de vastgestelde uitkomsten mee bepaald kunnen zijn door eventuele drempels aan de poort, bij aanwerving.

In de volgende paragrafen geven we een aantal centrale begrippen en visies weer die als achtergrond fungeren voor de gestelde onderzoeksvragen (hoofdstuk 2). Eerst trachten we meer inzicht te brengen in hoe diversiteitsmanagement vorm kan krijgen in Belgische ondernemingen. Vervolgens focussen we op de wervings- en selectieprocessen en hoe deze (impliciet en vaak onbewust) een drempel kunnen vormen waardoor instroom van doelgroepen (en dus participatie aan de arbeidsmarkt) kan bemoeilijkt worden.

1.2 Diversiteitsmanagement in België

1.2.1 Concept diversiteitsmanagement

De visie rond diversiteitsmanagement is voornamelijk ontstaan in de Verenigde Staten eind jaren ‘80. Als reactie op een beleid waarin positieve discriminatie (affirmative action) van etnische minderheden en vrouwen centraal stond, lanceerde R. Roosevelt Thomas de term ‘diversity management’ (Thomas, 1990). Aangezien de beroepsbevolking steeds meer divers werd en de groep blanke mannen in de komende decennia een kleiner aandeel van deze bevolking zou gaan uitmaken, argumenteerde hij dat het geen zin heeft om te blijven focussen op specifieke doelgroepen. Het managen van diversiteit gaat zijns inziens niet zozeer

over het bevoordelen of benadelen van bepaalde groepen maar wel over ‘het volledig aanboren van het menselijk potentieel bij elke werknemer’. De klemtoon verschuift daarbij van een negatieve focus op de benadeelde positie van bepaalde doelgroepen naar een positieve benadering waarin de verschillen tussen mensen gewaardeerd worden en optimaal benut moeten worden (Maxwell, Blair & McDougall, 2001; Subeliani & Tsogas, 2005). De organisatie moet zich aanpassen aan het divers werknemerspubliek in plaats van dat werknemers zich moeten conformeren met de organisatie. De vraag die organisaties zich volgens Thomas moeten stellen, luidt dan ook: “Is this a workplace where ‘we’ is everyone?”.

Dat het managen van een divers werknemerspubliek een werkwoord is, vinden we terug in de visie van Janssens en Steyaert (2001). Het gaat immers om een management “(...) dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren”.

De initiatieven die in het kader van een diversiteitsbeleid genomen worden, kunnen zich op verschillende actieterrainen afspelen. Pitts (2006) stelt een model van diversiteitsmanagement voor waarin drie componenten verweven zitten. Vrij vertaald gaat het in het model van Pitts om het vaak geciteerde drieluik van het *openen van deuren*, het *openen van praktijken* en het *openen van ogen* (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002).

In de eerste plaats kan het beleid gericht zijn op het *openen van deuren*. Er wordt nagegaan welke hindernissen er zijn in de wervings- en selectieprocedure die maken dat er weinig ‘andere’ werknemers instromen. Een onvoldoende brede werving of een hoogdrempelig vacaturebericht kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat slechts een eng publiek aan kandidaten bereikt wordt tijdens de wervingsprocedure. Ook tijdens de selectie kunnen vormen van directe of indirecte discriminatie meespelen waardoor bepaalde kandidaten niet geselecteerd worden. Het wegwerken van deze barrières zorgt ervoor dat diverse medewerkers in de organisatie makkelijker kunnen instromen.

Het wegnemen van deze drempels bij de instroom is een noodzakelijke voorwaarde om diversiteit binnen de organisatie te brengen. Vaak is het echter geen voldoende voorwaarde. Wanneer de andere aspecten van het personeels- en organisatiebeleid niet zijn afgestemd op een divers werknemerspubliek is het mogelijk dat de ‘andere’ werknemers niet verder geraken dan de deur van het bedrijf en snel weer uitstromen. Om de duurzaamheid van de tewerkstelling te bevorderen is een beleid gericht op het *openen van praktijken* ook aangewezen: binnen het personeels- en organisatiebeleid dient de nodige ruimte en flexibiliteit gecreëerd te worden om in te kunnen spelen op de diverse noden en wensen van de verschillende werknemers.

Een derde luik binnen het diversiteitsmanagement is het *openen van ogen*. De acties die hierrond gevoerd worden zijn er op gericht om het personeel bewust te maken van de verschillen tussen de werknemers en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Op die manier kan er ruimte gecreëerd worden om deze verschillen een meerwaarde te laten vormen voor de organisatie.

1.2.2 Diversiteitsmanagement in België

In België vond de term diversiteitsmanagement ingang rond de eeuwwisseling (Cornet & Zanoni, 2010). Voordien lag in het beleid de klemtoon voornamelijk op bepaalde risicogroepen zoals laaggeschoolden en langdurig werklozen (Lamberts et al., 2005).

Het beleid inzake diversiteit en gelijke kansen is vastgelegd in een wettelijk kader dat vanuit Europese richtlijnen is opgesteld. We geven een beknopt overzicht van de belangrijkste richtlijnen en wetten en vervolgens een overzicht van enkele acties die in het kader hiervan genomen zijn in België.

1.2.2.1 Wettelijk kader

In 2000 werden door de Europese Unie twee richtlijnen inzake antidiscriminatie goedgekeurd. Een eerste richtlijn wat betreft rassenongelijkheid (2000/43) verbiedt elke vorm van discriminatie op grond van ras of etnische afstamming zowel op de werkplek als in andere domeinen van het dagelijkse leven zoals onderwijs, sociale zekerheid, gezondheid en de toegang tot goederen en diensten. Een tweede richtlijn (2000/78) biedt een algemeen kader voor de gelijke behandeling in arbeid en beroep. Alle burgers van de Europese Unie worden op basis hiervan beschermd tegen elke vorm van discriminatie op de werkplek op grond van godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid. In 2002 (2002/73) werd de eerdere richtlijn betreffende de gelijke behandeling van mannen en vrouwen herzien. Deze heeft betrekking op de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding, de promotiekansen en de arbeidsvoorwaarden.

In België zijn deze richtlijnen vertaald in drie wetten betreffende antidiscriminatie. De eerste antidiscriminatiewet van 10 mei 2007 (ter vervanging van de wet van 25 februari 2003) creëert een algemeen kader ter bestrijding van discriminatie op grond van leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, een fysieke of genetische eigenschap of sociale afkomst. Deze wet is onder andere van toepassing op arbeidsbetrekkingen in zowel publieke als private organisaties en verbiedt elke vorm van directe of indirecte discriminatie, opdracht geven tot discrimineren, intimidatie en een weigering

om redelijke aanpassingen te treffen ten voordele van personen met een handicap.²

De antiracismewet van 30 juli 1981 (herzien in 2007) focust specifiek op de gelijke behandeling van personen ongeacht ras of etnische afstamming. Elk direct onderscheid op grond van ras, huidskleur, afkomst of nationale of etnische afstamming wordt gezien als directe discriminatie en is bijgevolg verboden.

Tot slot werd er op 10 mei 2007 een wet goedgekeurd (ter vervanging van de wet van 7 mei 1999) ter bestrijding van discriminatie tussen mannen en vrouwen. Een direct onderscheid op grond van geslacht wordt daarin gelijkgesteld aan een direct onderscheid op basis van zwangerschap, bevalling, moederschap of geslachtsverandering. Elke vorm van directe of indirecte discriminatie op basis van deze gronden is verboden.

In het kader van arbeid zijn deze wetten van toepassing op de toegang tot de arbeidsmarkt (werving en selectie), de promotiekansen, de arbeidsvoorwaarden en de beloning en de beëindiging van de arbeidsbetrekkingen. In bepaalde gevallen kan een werkgever een verschillende behandeling rechtvaardigen wanneer het gaat om een doorslaggevende beroepsvereiste.

1.2.2.2 Overzicht diversiteitsinitiatieven

Het wetgevende kader dat hierboven werd toegelicht, reguleert het beleid inzake antidiscriminatie in België met het oog op gelijke rechten en gelijke behandeling. Daarnaast zijn verschillende diversiteitsinitiatieven gelanceerd om deze doelstelling mee te verwezenlijken. We lichten enkele in het oog springende acties, ook naar instroom, nader toe.

a) Diversiteitsacties op federaal niveau

In september 2006 coördineerde de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg de lancering van een pilootproject gelijkheid en diversiteit. Vijftien organisaties stapten in het project en gingen na hoe ze discriminatie kunnen tegengaan en diversiteit kunnen opwaarderen in hun organisatie met het oog op het verkrijgen van het federale label 'Gelijkheid en Diversiteit'. De deelnemende ondernemingen engageren zich om met ondersteuning van een diversiteitsconsulent hun gelijkheids- en diversiteitsbeleid te analyseren en een actieplan hieromtrent op te stellen en te realiseren binnen de drie jaar. Er worden elf actie terreinen voorgesteld met betrekking tot bedrijfscultuur, personeelsmanagement en de gelijkheid tussen de geslachten, waarbinnen de organisatie maatregelen kan nemen. Nadien evalueert een jaarlijkse audit de vooruitgang van het actieplan. Het algemene doel van het label is het versterken van diversiteit op de werkvloer en

² Onder 'redelijke aanpassingen' worden passende maatregelen verstaan die naargelang de concrete situatie worden getroffen om een persoon met een handicap in staat te stellen toegang te hebben tot, deel te nemen aan en vooruit te komen in een bepaalde situatie, tenzij deze maatregelen een onevenredige belasting vormen voor de persoon die deze maatregelen moet treffen.

het bestrijden van discriminatie door het uitwerken en uitvoeren van een diversiteitsbeleid binnen de gelabelde organisaties.

b) Diversiteitsacties in Brussel

Ook in het Brusselse Gewest wordt er werk gemaakt van de strijd tegen discriminatie en de promotie van diversiteit. In 2008 werden in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest hieromtrent drie ordonnanties goedgekeurd die het diversiteitsbeleid vaste vorm hebben gegeven. Maar ook voordien werden, in navolging van het overleg tussen de overheid en de sociale partners, verschillende initiatieven genomen om ondernemingen aan te zetten tot het voeren van een diversiteitsbeleid.

In 2005 werd het ‘Charter voor diversiteit’ gelanceerd waarmee Brusselse ondernemers die dit ondertekenen, aangeven dat ze diversiteit hoog in het vaandel dragen. Eind 2010 stond de teller van ondertekenaars op 147. Een jaar na de opstart van het charter werd de diversiteitscel van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest opgericht. Ondertussen zijn er vijf diversiteitsconsulenten aangesteld die ondernemingen ondersteunen in het proces naar meer diversiteit in hun organisatie. Datzelfde jaar werd het operationeel kader voor Brusselse diversiteitsplannen goedgekeurd. De diversiteitsplannen zijn opgebouwd op basis van een 4x4-principe. De acties die ondernemingen plannen, moeten betrekking hebben op een combinatie van één van de vier discriminatie-assen (origine, leeftijd, handicap en gender) met één van de vier interventierelaties (externe positionering, werving en selectie, personeelsbeheer en interne communicatie). Na de uitvoering van een eerste, goedgekeurd diversiteitsplan kunnen organisaties een consolidatieplan indienen dat de maatregelen en acties uit het eerste plan behoudt, voortzet, uitbreidt of verder ontwikkelt.

Naar aanleiding van de goedgekeurde ordonnanties werd in 2009 in een ministerieel besluit een structureel kader uitgewerkt om de voorwaarden en de procedures van deze diversiteitsplannen te regelen. Hierin wordt tevens de lancering van een diversiteitslabel ‘Diversiteit, daar werken we mee’ uitgewerkt. Ondernemingen van wie het diversiteitsplan werd goedgekeurd, kunnen voor een periode van twee jaar een diversiteitslabel aanvragen. Na de goedkeuring van volgende consolidatieplannen kan het label telkens verlengd worden voor een periode van twee jaar.

c) Diversiteitsacties in Vlaanderen

Het Vlaamse beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit vond voornamelijk ingang in het jaar 1998. Aanleiding hiervoor was de vastgestelde benadeelde positie die personen van vreemde herkomst innamen op de arbeidsmarkt (Arriijn et al., 1998). Dit stimuleerde het beleid om in overleg met de sociale partners na te denken over een actieprogramma om deze achtergestelde positie van allochtonen tegen te gaan. In het VESOC-akkoord dat hiervan het resultaat was, werd de nadruk gelegd op positieve actie met als doel het realiseren van een even-

redige en volwaardige participatie van migranten aan de arbeidsmarkt. De belangrijkste maatregel uit dit akkoord betrof de positieve actieplannen waarbij ondernemingen ondersteund werden om die evenredige en volwaardige participatie te bereiken. Later werd de doelgroep van het VESOC-akkoord uitgebreid naar meerdere doelgroepen en kregen de positieve actieplannen een bredere invulling.

Het decreet 'Evenredige participatie op de arbeidsmarkt' van 8 mei 2002 betekende een overgang van een doelgroepenbeleid naar een geïntegreerd en inclusief diversiteitsbeleid. Sinds 2002 kregen de vroegere positieve actieplannen een bredere invulling en werden ze voortaan diversiteitsplannen genoemd. Werkgevers hebben daarbij nu de keuze tussen vier soorten diversiteitsplannen. Een instapdiversiteitsplan biedt een eerste opstap naar een planmatig diversiteitsbeleid. In een klassiek diversiteitsplan wordt het diversiteitsbeleid planmatig aangepakt in vier stappen met ondermeer ook aandacht voor het opleidings- en competentiebeleid en voor de kwaliteit van de arbeid. Een clusterdiversiteitsplan wordt aangevraagd door één centrale aanvrager maar clustert een aantal organisaties met een gelijkaardig diversiteitsplan. Een groei-diversiteitsplan is er ten slotte op gericht om diversiteit verder te verankeren in het strategisch beleid van de organisatie. De organisaties ontvangen een financiële tegemoetkoming en kunnen rekenen op de professionele ondersteuning van projectontwikkelaars.

Sinds de lancering van het beleid gericht op evenredige arbeidsdeelname en diversiteit zijn er, naast de diversiteitsplannen, door het beleid en de sociale partners ook verschillende structurele acties opgezet om deze doelstelling te bereiken. Zo werd onder andere in 2003 Jobkanaal opgericht op initiatief van VOKA, UNIZO, VKW en Verso. Ondernemingen kunnen van Jobkanaal gebruik maken als gratis wervingsinstrument om hun vacature bekend te maken. Jobconsulenten selecteren daarbij de vacatures waar personen uit kansengroepen voor in aanmerking komen en geven deze door aan organisaties waar werkzoekenden uit kansengroepen begeleid worden. Daarnaast heeft Jobkanaal een diversiteitsverklaring die door bedrijven kan ondertekend worden. Deze ondernemingen geven daarmee aan akkoord te gaan met enkele basisprincipes rond diversiteit en concrete inspanningen te leveren om dit engagement binnen het bedrijf waar te maken. Sinds 2008 reikt Jobkanaal eveneens jaarlijks de Pioniersprijs Diversiteit uit. Daarmee wil het ondernemingen belonen die op een innovatieve wijze werk maken van diversiteit in hun personeelsbeleid. Het gaat daarbij om een visie en aanpak die als voorbeeld kunnen dienen voor andere organisaties.

d) Diversiteitsacties in Wallonië

In 2005 keurde de Waalse regering de Prioritaire Acties voor de toekomst van Wallonië goed. Deze acties werden samengevat in het Marshallplan en hadden tot doel het stimuleren van de economische ontwikkeling en de creatie van meer activiteiten en jobs. In 2010 werd op deze weg verder gegaan door de lancering van

het tweede Marshallplan waarin naast de blijvende aandacht voor economische groei en werkgelegenheid nu ook het thema duurzame ontwikkeling zijn ingang vindt. Diversiteitsmanagement wordt in deze context niet enkel gezien als een maatschappelijke uitdaging maar als de motor tot economische groei en maakt daarom integraal deel uit van dit algemeen kader.

In deze context heeft de minister van economische zaken in 2006 een aantal acties op touw gezet om diversiteit te bevorderen en discriminatie bij de aanwerving en de tewerkstelling tegen te gaan. Een eerste maatregel betrof de lancering van het ‘Charte de la diversité dans l’entreprise’. Door het ondertekenen van dit charter gaat de onderneming het engagement aan om binnen diverse aspecten van het personeelsbeleid te werken rond diversiteit en daarmee discriminatie te bestrijden. Om bedrijven extra aan te moedigen om zich actief in te zetten voor diversiteit kan het Waalse Gewest ook een financiële steun van maximum 10 000 euro toekennen aan ondernemingen. Deze middelen kunnen aangewend worden om het bestaande personeelsbeleid te evalueren in termen van gelijke kansen en gelijke behandeling, om een diversiteitsplan te implementeren, om het huidige diversiteitsbeleid verder te zetten of om zich te engageren voor het bekomen van een diversiteitslabel. Sinds 2007 worden ook jaarlijks de Waalse prijzen ‘Diversité et Ressources Humaines en Wallonie’ uitgereikt aan ondernemingen met een innovatief diversiteitsbeleid. Er wordt telkens een prijs uitgereikt in 4 categorieën: grote bedrijven (met meer dan 250 werknemers), kleine bedrijven (tot 250 werknemers), ondernemingen in de publieke sector en ondernemingen in de non-profit sector.

1.3 Werving en selectie

Aangezien we in dit onderzoek specifiek focussen op de wervings- en selectieprocedures die ondernemingen hanteren, lichten we hieronder het verloop van een dergelijke procedure nader toe. We focussen hierbij op aandachtspunten die het nemen van een objectieve selectiebeslissing en het bieden van gelijke kansen kunnen bevorderen.

Het wervings- en selectiegebeuren kan gezien worden als een proces dat in verschillende fasen is opgebouwd. Kluijtmans (2005 & 2010) onderscheidt vier fasen: identificatie van competenties, werving, selectie en evaluatie. We zullen hieronder elk van deze fasen kort toelichten met aandacht voor kansen en drempels naar doelgroepen toe.

1.3.1 Identificatie van competenties

Alvorens nieuwe werknemers te kunnen aantrekken en selecteren, is het belangrijk om eerst een duidelijke personeelsplanning te maken. Daarin wordt gekeken naar welke competenties de organisatie op dit moment en in de toekomst behoefte heeft. Een dergelijke analyse kadert binnen het globale, strategische beleid van de organisatie en de verwachte ontwikkeling van de organisatie in de toekomst. Indien de organisatie competenties nodig heeft die nog niet of te weinig in huis terug te vinden zijn, kan overwogen worden om een vacature te plaatsen en een nieuwe medewerker aan te werven.

In eerste instantie dient te worden omschreven wat de functie in kwestie inhoudt. Het analyseren van de functie resulteert dan in een functiebeschrijving die aangeeft uit welke taken en verantwoordelijkheden deze functie bestaat en hoe deze dienen uitgevoerd te worden.

Wanneer de inhoud van de functie duidelijk is, kunnen de competenties en persoonseigenschappen die noodzakelijk zijn voor het vervullen van de functie hieruit afgeleid worden. Deze competenties hebben betrekking op kennis, vaardigheden, attitudes en eventuele andere eigenschappen. Het opstellen van een dergelijk competentieprofiel dient als basis voor de verdere wervings- en selectieprocedure.

Op basis van dit profiel wordt duidelijk tot welke doelgroep de organisatie zich dient te richten waardoor ook beter kan ingeschat worden waar en via welke kanalen deze doelgroep kan bereikt worden. De opgestelde competenties bieden ook een basis voor de criteria die tijdens de selectie geëvalueerd zullen worden en de methoden die hiervoor best kunnen gebruikt worden.

1.3.2 Werving

Het belang van een goed wervingsproces mag niet worden onderschat. De manier waarop het werven gebeurt en welke kanalen men gebruikt, bepalen immers welke kandidaten men zal bereiken en uit welke ‘pool’ van beschikbare kandidaten later kan geselecteerd worden. Een eerste keuze die in dit proces moet gemaakt worden is of er intern of extern zal gerekruteerd worden.

1.3.2.1 Interne werving

Een eerste logische stap zou zijn om te kijken welk potentieel er binnen de organisatie aanwezig is en de voorkeur te geven aan interne medewerkers. Werknemers die al voor de onderneming werken, zijn immers reeds vertrouwd met de cultuur en de werking van de organisatie en kunnen hierdoor vaak snel integreren binnen een nieuwe functie in het bedrijf. Het feit dat er bij openstaande vacatures aan de eigen werknemers wordt gedacht, geeft bovendien een motiverend signaal naar de medewerkers doordat hun inzet en competenties naar waarde worden geschat. Door een vacature intern te vervullen, ontstaat er vaak op een andere plaats bin-

nen het bedrijf echter een nieuwe vacante positie waardoor er toch extern zal gerekruteerd moeten worden.

1.3.2.2 Externe werving

Wanneer er onvoldoende kandidaten intern gevonden worden of wanneer de nodige competenties (potentieel) niet aanwezig zijn binnen het bedrijf, zal men extern nieuwe medewerkers moeten zoeken. Zoals eerder aangegeven is het daarbij belangrijk om te bepalen tot welke doelgroep men zich zal richten en, afhankelijk daarvan, welk medium men zal gebruiken om deze groep mogelijke kandidaten te bereiken.

Lamberts (2011) geeft daarbij aan dat, zeker in tijden van een krappe arbeidsmarkt, de blik moet verruimd worden en ook het potentieel van de huidige arbeidsreserve, met een groot aandeel personen die behoren tot bepaalde doelgroepen (personen van vreemde herkomst, laaggeschoolden, ouderen, schoolverlaters, personen met een beperking, vrouwen die opnieuw de arbeidsmarkt betreden, ...), op de arbeidsmarkt moet aangeboord worden. Het talent van deze groepen blijft vaak nog on(der)benut hoewel zij, mits eventuele aanpassingen of opleidingen, inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. Wil men deze doelgroepen bereiken, dan dient hiermee rekening gehouden te worden bij de keuze van het wervingskanaal.

1.3.2.3 Wervingskanalen

Wervingskanalen zijn de wegen die de onderneming gebruikt om haar wervingsboodschap bekend te maken. Doorgaans wordt er een onderscheid gemaakt tussen informele en formele kanalen (Peeters & Gevers, 2006). Bedrijven die op een informele manier hun kandidaten bereiken, maken voornamelijk gebruik van spontane sollicitaties, contacten van het eigen personeel, externe relaties van de onderneming, contacten met opleidingsinstanties en scholen, ... Wanneer de vacature formeel wordt gepubliceerd (via advertenties, jobsites, vacaturedatabanken, uitzendkantoren, ...), heeft in principe elke potentiële kandidaat toegang tot de informatie en de kans om hierop te solliciteren.

Het bedrijf heeft de keuze om de wervingsboodschap zelf bekend te maken of samen te werken met externe partners zoals uitzendkantoren of wervings- en selectiebureaus. Belgische ondernemingen kiezen er voornamelijk voor om het rekruteringsproces zelf te beheren (Peeters & Gevers, 2006).

Ondernemingen die de wervingsprocedure zelf uitvoeren, maken in de eerste plaats gebruik van de publieke bemiddelingsdiensten en van advertenties in de pers om hun vacature bekend te maken. Daarnaast worden de meer informele kanalen (zoals de vacature intern bekend maken, contacten zoeken via het eigen personeel en de werfreserve van spontane sollicitanten aanspreken) frequent toegepast. Het internet heeft tevens zijn intrede gemaakt op de vacaturemarkt.

Bedrijven maken daarbij vaak gebruik van de online vacaturedatabank van publieke bemiddelingsdiensten, alsook van de eigen website en, in mindere mate, van private jobsites. De laatste jaren worden ook sociale netwerksites als Facebook en LinkedIn ingezet als wervingskanaal. Van een werkelijke omslag naar deze online media is anno 2010, althans in Vlaanderen, echter nog geen sprake (VDAB, 2010).

Bij de keuze van het wervingskanaal dient men rekening te houden met het bereik van het betreffende medium. Doelgroepen die moeilijker intrede vinden op de arbeidsmarkt worden niet altijd bereikt via de standaard wervingskanalen. Beroep doen op organisaties die actief samenwerken met doelgroepen, kan dan een mogelijke wervingspiste vormen. Welk kanaal men gebruikt en hoe men de wervingsboodschap formuleert, zal dan ook mee bepalen welke kandidaten zullen aangesproken worden om te kandideren.

1.3.2.4 Wervingsboodschap

Bij het bekend maken van de vacature wordt een bepaalde boodschap de wereld ingestuurd. Het belangrijkste onderdeel van de vacaturetekst is de functieomschrijving (Kluijtmans, 2005). De potentiële kandidaat is in de eerste plaats geïnteresseerd in welke functie hij/zij mogelijk binnen het bedrijf zou uitvoeren en wat deze inhoudt. Cruciaal is dan ook om de vacante functie en de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden concreet zo toe te lichten dat deze voor iedereen duidelijk zijn.

Daarnaast is het ook belangrijk om zichzelf als werkgever kenbaar te maken. Het schetsen van een concreet beeld van het bedrijf kan mogelijke kandidaten motiveren om zich kandidaat te stellen.

De manier waarop de boodschap is opgesteld kan echter ook meer of minder zichtbare elementen bevatten die bepaalde personen of doelgroepen er van weerhouden om te solliciteren (Jobkanaal, n.d.). Een te complexe vacaturetekst of het vereisen van een foto bij de sollicitatie kan voor bepaalde doelgroepen al een eerste drempel vormen om over te gaan tot solliciteren. Daarnaast is ook de manier waarop de voorwaarden geformuleerd worden een belangrijke factor. Uiteraard is het noodzakelijk om de vereiste competenties voor de betreffende functie in de vacature op te nemen. Een te sterke focus op formele kwalificaties (opleidingen, diploma's, werkervaring, ...) kan echter mogelijke kandidaten die hier niet over beschikken, het gevoel geven dat ze direct uitgesloten zijn. Door aan te geven dat competenties en ervaring die binnen andere levensdomeinen dan school en werk vergaard zijn, ook gewaardeerd worden, kunnen mensen die niet direct in het vacatureplaatje passen toch gemotiveerd worden. Op die manier wordt een diverse 'pool' van kandidaten bereikt wat een meerwaarde zal geven aan de selectieprocedure die hierop volgt.

1.3.3 Selectie

Tijdens de selectieprocedure verzamelt men informatie over de verschillende sollicitanten die hun kandidatuur hebben ingediend. Het ingestuurde CV en de motivatiebrief geven een eerste beeld van de persoon en diens kwalificaties. Dit beeld wordt verder aangevuld met informatie die aan de hand van diverse selectiemethoden wordt vergaard. Op basis van de ingewonnen informatie tracht de selectieverantwoordelijke uitspraken te doen over de competenties, het toekomstig arbeidsgedrag en de te verwachten arbeidsresultaten van de kandidaat (Kluijtmans, 2010). Daarbij wordt een voorspelling gemaakt van hoe de kandidaat in de toekomstige functie zal functioneren.

Deze voorspelling gaat echter steeds gepaard met een onzekerheidsmarge en men is nooit helemaal zeker van de juistheid van deze predictie. De manier waarop de selectieprocedure verloopt, zal de accuraatheid en de objectiviteit van de uiteindelijke selectiebeslissing mee bepalen.

1.3.3.1 Selectiecriteria

De criteria die men tijdens de selectie gebruikt, zijn idealiter gebaseerd op het competentieprofiel dat men voor de vacante functie heeft opgesteld. Daarin worden de competenties gespecificeerd waarover de toekomstige uitvoerder van de job moet beschikken. Het is belangrijk om hierbij te waarborgen dat deze competenties, en de criteria die eruit worden afgeleid, daadwerkelijk relevant zijn voor de functie (dit om o.a. overvraging te vermijden). Een voorafgaande beschrijving van de functie kan hiertoe bijdragen.

Op basis van de criteria die naar boven komen, zullen methoden moeten gekozen worden om deze te toetsen.

1.3.3.2 Selectiemethoden

Om een goede selectiebeslissing te kunnen nemen kan de onderneming verschillende methoden gebruiken om de nodige informatie te verzamelen om deze beslissing mee te staven.

Doorgaans gebeurt er een eerste selectie op basis van het CV en de motivatiebrief die de kandidaten hebben toegestuurd. Op basis hiervan wordt er beslist welke kandidaten men zal uitnodigen voor een sollicitatiegesprek en/of voor verdere testprocedures. Aangezien men op dit moment slechts beperkte gegevens van de sollicitant heeft, kan men deze beslissing best baseren op de meer harde, objectieve criteria zoals opleiding en ervaring die in het CV worden vermeld (Kluijtmans, 2010). We weten op basis van ander onderzoek dat selecteurs echter ook kijken naar andere niet-relevante kenmerken (zie verder). Zeker naar de aanwerving van doelgroepen toe, is het tevens belangrijk om de brief en het CV te beoordelen in functie van de relevantie voor de vacante job (Jobkanaal, n.d.).

Spellingsfouten in de brief kunnen, bijvoorbeeld voor een functie waar een vlekkeloze kennis van de taal vereist is, een belangrijke rol spelen maar dit hoeft voor andere, meer uitvoerende jobs geen doorslaggevend criterium te zijn. Vooraf bepalen welke criteria gehanteerd zullen worden bij het lezen van het CV en deze screening eventueel door meerdere beoordelaars laten doen, kan de objectiviteit van deze eerste selectie verhogen.

In een verdere selectiefase is het meest gebruikte selectiemiddel nog steeds het interview. De kandidaat wordt hierbij uitgenodigd om in een gesprek wederzijds informatie uit te wisselen. Daarbij kan er verheldering gevraagd worden over de inhoud van het CV en wordt er nagegaan of er afstemming is qua waarden, normen en doelen tussen de persoon en de organisatie. Dit interview kan op verschillende manieren plaatsvinden, van ongestructureerd tot gestructureerd, en alle gradaties daartussen. Voornamelijk het gestructureerde interview waarbij er een leidraad is voor de onderwerpen en vragen die in het gesprek aan bod moeten komen, verhoogt de predictieve waarde en de objectiviteit van dit gesprek (Kluijtmans, 2010). Op die manier verloopt het interview uniform over de verschillende kandidaten heen (en eventueel ook bij de verschillende selectieverantwoordelijken binnen de onderneming). Een ander aandachtspunt, voornamelijk naar bepaalde doelgroepen toe, is om zich tijdens het gesprek bewust te zijn van het eigen referentiekader en daarbij alert te zijn voor mogelijke misinterpretaties van het gedrag van de andere (Jobkanaal, n.d.). Een divers samengesteld selectieteam kan ook de objectiviteit verhogen.

Naast een mondeling gesprek worden vaak ook vragenlijsten of schriftelijke testen ingezet in de selectieprocedure. Een hele waaier aan testen is hiervoor beschikbaar, gaande van intelligentietesten, persoonlijkheidstesten, vaardigheidstesten of arbeidsproeven tot uitgebreide assessment centers. Als aanvulling in de selectieprocedure kunnen dergelijke vormen van testings *objectiverend* werken (Jobkanaal, n.d.). Een goed opgestelde test zal veel informatie opleveren over de kandidaat en over zijn geschiktheid voor deze job. Daarbij is het belangrijk dat de test relevante vaardigheden meet in functie van de uit te voeren job. Specifiek naar doelgroepen toe is het ook aangewezen om de testen te evalueren op cultuur-, leeftijd- of geslachtsgebonden aspecten die bepaalde groepen zouden kunnen benadelen bij deze test. Ook aangepaste procedures voor kandidaten met een beperking dienen idealiter ter beschikking te zijn.

1.3.3.3 Selectiebeslissing

De uitgevoerde selectieprocedure heeft idealiter een veelheid aan informatie opgeleverd over iedere kandidaat. Op het einde van de selectieprocedure dienen deze gegevens per kandidaat verzameld te worden. De profielen van de over-

gebleven kandidaten kunnen vervolgens onderling vergeleken worden, eventueel aan de hand van het opgestelde competentieprofiel. Op basis hiervan kan een finale kandidaat voorgedragen worden.

Het nemen van deze beslissing in overleg met meerdere beoordelaars geeft een meerwaarde door de verschillende visies van de betrokkenen en de andere klemtonen die zij leggen.

1.3.4 Evaluatie

Wervings- en selectieactiviteiten vragen veel tijd en geld. Het continue in vraag stellen en evalueren van de gehanteerde procedures is dan ook noodzakelijk (Kluijtmans, 2005). Het is belangrijk om na te gaan of de procedure effectief is en of er eventuele aanpassingen dienen te gebeuren.

Naar de instroom van doelgroepen toe kan deze evaluatie ook nuttige inzichten opleveren. Worden er effectief personen uit doelgroepen aangeworven? Zo niet, waar zijn eventuele drempels aanwezig en hoe kunnen we in onze procedure drempels verlagen om deze groepen meer aan te trekken en aan te werven?

1.4 (Statistische) discriminatie

In de vorige paragrafen hebben we beschreven hoe een wervings- en selectieprocedure idealiter zou verlopen en welke aandachtspunten daarbij in acht kunnen genomen worden om dit proces objectief en met oog voor bepaalde doelgroepen te laten verlopen. Daarbij kwam aan bod dat het belangrijk is om voldoende objectieve informatie te verzamelen over de kandidaten om zo een gestoffeerde en objectieve beslissing te kunnen nemen. Het belang hiervan voor de kansen van doelgroepen op de arbeidsmarkt wordt aangetoond door de statistische discriminatietheorie.

In de economische literatuur wordt discriminatie voornamelijk verklaard vanuit twee principes: discriminatie op basis van afkeer en statistische discriminatie (Nievers & Andriessen, 2010). Volgens het eerste verklaringsmechanisme worden bepaalde groepen geweerd omdat men een antipathie tegenover hen voelt. Nievers en Andriessen (2010) vinden in hun onderzoek op basis van praktijktesten echter geen concrete voorbeelden van openlijke discriminatie of van een expliciete afkeer. Hoewel deze vorm van discriminatie zeker kan voorkomen, vinden zij meer aanwijzingen voor de statistische discriminatietheorie als verklaringsbron. Onder statistische discriminatie verstaan we “het verschijnsel waarbij (vermeende) kenmerken van een groep aan individuele leden van die groep worden toegeschreven. Omdat in selectieprocessen niet alle relevante eigenschappen van een individuele kandidaat kunnen worden ingeschat, is het beeld van een groep

waartoe de kandidaat behoort of wordt gerekend, medebepalend voor de selectie van die kandidaat” (Andriessen, Dagevos, Nievers & Boog, 2007, p. 12).

Tijdens de selectieprocedure moet in een relatief korte tijdsperiode beslist worden welke kandidaat het meest geschikt is om de vacature in te vullen. De selectieverantwoordelijke is daarbij op zoek naar de kandidaat met de grootste productiviteit en minste ‘risico’. De selectieverantwoordelijke probeert dit toekomstige arbeidsgedrag van de sollicitant te voorspellen op basis van de informatie die hij/zij tijdens het selectieproces verzamelt. Hoe meer gegevens worden verzameld, hoe beter en objectiever deze voorspelling en beslissing kan gemaakt worden. Deze informatie blijft wel onvermijdelijk onvolledig. Er kan immers geen volledig uitsluitsel gegeven worden over het toekomstig functioneren van de kandidaat, of de procedure om dit te verkrijgen is te kostbaar in termen van tijd en geld. Om dit gebrek aan informatie op te vullen bestaat de kans dat de selecteur zich zal laten leiden door kenmerken als geslacht, leeftijd, etnische herkomst, ... De algemene beelden inzake productiviteit en risico die hij/zij heeft over de sociale en etnische groepen met deze kenmerken, zullen een rol gaan spelen bij de selectie van individuele kandidaten. Werkgevers baseren hun keuze voor een bepaalde sollicitant dan niet uitsluitend op basis van de individuele kenmerken van deze kandidaat maar ook op basis van het beeld dat de werkgever heeft over de sociale of etnische groep waartoe de kandidaat behoort. Vooroordelen tegenover en negatieve percepties van bijvoorbeeld ‘de’ allochtoon of ‘de’ jongere kunnen er hierdoor voor zorgen dat individuele personen die capabel zijn maar die wel tot deze groepen behoren, toch niet geselecteerd worden.

Het risico dat dergelijke statistische discriminatie een rol speelt, wordt vergroot wanneer er een minimale en weinig objectieve selectieprocedure wordt gehanteerd in de onderneming en er dus weinig informatie over de individuele kandidaat beschikbaar is.

2 | Onderzoeksvragen

Om de onderzoeksvragen te kaderen, grijpen we even terug naar het voorbeeld uit de praktijktests waarmee we in de inleiding gestart zijn. Twee –voor arbeidsmarkt-relevante elementen- gelijkwaardige, fictieve kandidaten solliciteren voor een functie bij dezelfde werkgever maar slechts één van beiden wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Hoewel beiden gelijkwaardige voorkennis en relevante ervaring hebben, leidt de sollicitatie voor de 35-jarige Belg tot een positief antwoord en voor de 23-jarige Marokkaan tot een afwijzing van zijn kandidatuur.

In dit voorbeeld wordt duidelijk dat de discriminatie die zich kan afspelen op de arbeidsmarkt rechtstreeks afhankelijk kan zijn van het selectiegedrag van de werkgever. De selectieverantwoordelijken treden op als ‘gatekeepers’ die de poort van het bedrijf bewaken en (mee) bepalen wie een kans krijgt om aangeworven te worden en wie niet. Met ‘gatekeepers’ bedoelen we dan ook alle personen die vanuit hun functie een zekere invloed hebben op de processen van werving en selectie (leidinggevendenden, HR-verantwoordelijken, ...). Zij zijn de sleutelfiguren in de wervings- en selectieprocedure en kunnen daardoor de kansen op werk van bepaalde doelgroepen op de arbeidsmarkt faciliteren.

Het selectiegedrag van de werkgever op zich is eerder in kaart gebracht aan de hand van praktijktests. Dit onderzoek toonde aan dat bepaalde doelgroepen kwetsbaarder zijn op de arbeidsmarkt tijdens de eerste fase van werving en selectie. In dit onderzoek willen we het proces dat zich afspeelt achter dit gedrag verder ontrafelen.

Aangezien de selectieverantwoordelijken de cruciale actoren zijn in het proces van werving en selectie, focussen we in eerste instantie op het *profiel van deze ‘gatekeepers’*. Zijn zij zich bewust van de centrale rol die zij spelen? Welke beslissingsbevoegdheid hebben zij binnen de selectieprocessen? Zijn er duidelijke richtlijnen vanuit het management om hen te ondersteunen? Welke houding hebben zij ten

opzichte van deze doelgroepen? En in welke mate kan hun persoonlijke houding ten aanzien van doelgroepen al dan niet een rol spelen bij de beslissingsprocessen?

Ook de *wervings- en selectieprocedure* die in de organisatie gehanteerd wordt, wordt doorgelicht. Doel van deze procedure is het toekomstige gedrag van de kandidaat als werknemer te voorspellen om zo een gefundeerde keuze met zo weinig mogelijk risico's te kunnen maken. In organisaties die een eerder beperkte selectieprocedure toepassen, dient de selectiebeslissing vaak gebaseerd te worden op onvolledige informatie over de sollicitant. Bij gebrek aan valide instrumenten of duidelijke richtlijnen is de kans groot dat deze ontbrekende informatie dan verder ingevuld wordt op basis van de persoonlijke houding of ervaringen van de selectieverantwoordelijken. In navolging van de statistische discriminatietheorie (zie hoger) zou men zich in die situaties baseren op de algemene houding ten opzichte van bepaalde doelgroepen, bijvoorbeeld 'de' allochtoon of 'de' oudere werknemer, om op basis daarvan kenmerken toe te kennen aan de individuele kandidaat. Gezien het belang van deze procedure focussen we in eerste instantie op de manier waarop bedrijven hun werving en selectie vormgeven. Hoe verloopt deze procedure? Hoe wordt er getracht om dit op een objectieve manier vorm te geven? Is men zich bewust van de aanwezigheid van drempels voor bepaalde doelgroepen? Nemen de 'gatekeepers' specifieke maatregelen voor kandidaten uit doelgroepen? Werden de procedures aangepast in het kader van een diversiteitsbeleid?

Daarnaast hebben we oog voor het *ruimere diversiteitsbeleid* dat in bedrijven gevoerd wordt en de invloed daarvan op de instroom en duurzame tewerkstelling van personen uit de omschreven doelgroepen. Het voeren van een gelijkekansen- en diversiteitsbeleid kan drempelverlagend werken naar bepaalde doelgroepen toe. Welke acties worden ondernomen om de duurzaamheid van de tewerkstelling van doelgroepen te bevorderen? In welke mate kan er flexibel ingespeeld worden op de diverse noden en wensen van de werknemers? Wordt het belang en de meerwaarde van diversiteit ervaren en gecommuniceerd binnen de onderneming?

- DEEL 2

ONDERZOEKSMETHODOLOGIE –

Gegeven de verschillende onderzoeksvragen hanteren we een combinatie van twee verschillende methodes, kwantitatief en kwalitatief.

Zoals gesteld (zie hoger) schuilt de belangrijkste meerwaarde van dit onderzoeksrapport in het kader van de diversiteitsbarometer in het exploratief en verklarende karakter voor bepaalde uitkomsten in gedrag, gesteld door ‘gatekeepers’ op bedrijfsniveau. De onderzoeksmethode die zich hier het best toe leent, is het voeren van diepte-interviews waarbij door de onderzoeker verder kan gepolst worden naar de meer achterliggende processen die een rol spelen bij het nemen van tewerkstellingsbeslissingen.

Maar aangezien een andere doelstelling van dit onderzoeksrapport ook is om verkennend uitspraken te doen (als vorm van nulmeting) over de situatie in een breder staal van bedrijven, zullen een aantal elementen (zoals de stand van zaken inzake diversiteitsbeleid, de aanwezigheid van doelgroepen, de houding van de ‘gatekeepers’ t.a.v. diversiteitsbeleid en doelgroepen) ook afgetoetst worden in een kwantitatieve onderzoeksopzet via een bredere telefonische bevraging. Via deze bredere bevraging kan echter niet in dezelfde mate van diepte op de gestelde probleemstelling en onderzoeksvragen worden ingegaan. Deze bredere bevraging laat echter wel toe om meer te vertellen over een groter staal van bedrijven en de stand van zaken in deze bedrijven.

3 | Telefonische bevraging

In eerste instantie willen we via een telefonische bevraging van een selectie van ‘gatekeepers’ een zicht krijgen op de aanwezige diversiteit in de bevroagde organisaties, de wijze waarop werving en selectie verloopt, de houding van deze ‘gatekeepers’ ten aanzien van bepaalde doelgroepen en hun ervaringen met de tewerkstelling van bepaalde doelgroepen. Ook willen we nagaan of (en de wijze waarop) er een beleid gevoerd wordt met aandacht voor diversiteit en gelijke kansen.

3.1 De vragenlijst

De vragenlijst is opgebouwd uit verschillende rubrieken.

Enerzijds staat de persoon van de ‘gatekeeper’ centraal. We bevroagen enkele persoonskenmerken en polsen naar de individuele beslissingsbevoegdheid op belangrijke keuzemomenten in de tewerkstellingsloopbaan van medewerkers. Via een aantal attitudeschalen peilen we ook naar de houding van de ‘gatekeepers’ ten overstaan van bepaalde doelgroepen, met name allochtonen en oudere werknemers.

Ten tweede wordt er gekeken naar de aanwezige diversiteit in de onderneming. We bevroagen het aandeel en de instroom van de verschillende doelgroepen en de ervaring met deze tewerkstelling.

Daarnaast besteden we uitgebreide aandacht aan de wijze waarop de wervings- en selectieprocedures in de onderneming vorm krijgen en of er specifieke maatregelen worden genomen om gelijke kansen te bieden aan doelgroepen tijdens dit proces.

Tot slot wordt er gepeild naar de aanwezigheid van een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid in de organisatie en de impact daarvan op de verschillende aspecten van het personeelsbeleid.

3.2 Werkwijze

De vragenlijst werd opgesteld in het Nederlands en Frans, besproken met de opdrachtgever en vervolgens geprogrammeerd zodat de bevraging via CATI (Computer Assisted Telephonic Interviewing) kon verlopen.

In een eerste pilootfase werden tien organisaties gecontacteerd om de geprogrammeerde versie te testen. De noodzakelijke aanpassingen werden vervolgens aangebracht.

Het adres (indien ontbrekend) en telefoonnummer van de geselecteerde organisaties werd opgezocht. In eerste instantie werd iedere organisatie ter attentie van de personeelsverantwoordelijke aangeschreven. Deze introductiebrief bevatte een korte voorstelling van het onderzoek en gaf de vermoedelijke periode van bevraging aan. Ook werd onmiddellijk aangegeven dat de respondent, indien hij/zij niet wenste mee te werken, dit via mail of telefonisch reeds kon melden. Ook ingeval de respondent bijkomende informatie zou wensen, kon dit via mail of telefonisch aangevraagd worden en werd bijkomende informatie bezorgd door de onderzoeksploeg.

De interviewers ontvingen een uitgebreide briefing en werden tijdens de interviews opgevolgd. Zij belden de betrokken organisaties op, vroegen naar de personeelsverantwoordelijken, stelden het onderzoek voor en startten vervolgens onmiddellijk met de telefonische afname of legden een moment vast waarop het telefonische interview kon doorgaan. Deze afspraak werd geprogrammeerd en op het afgesproken tijdstip werd de respondent opnieuw opgebeld. In geval de respondent toch niet wenste deel te nemen, werd de reden van non-respons genoteerd.

De vragenlijst werd zo geprogrammeerd dat, door het voorzien van bepaalde routes, enkel de vragen die van toepassing waren aan de respondenten gesteld werden.

De gemiddelde afnametijd bedroeg ongeveer 35 minuten.

3.3 De steekproef en respons

Idealiter dienen we het steekproefkader zo te bepalen dat verschillende profielen van zogenaamde ‘gatekeepers’ vertegenwoordigd zijn in onze steekproef. Maar we beschikken niet over de nodige gegevens die toelaten om bij de steekproeftrekking rekening te houden met persoonskenmerken van ‘gatekeepers’ (zoals leeftijd, geslacht, herkomst, ...) en hun functie (aantal jaren ervaring, verantwoordelijkheden, ...).

Omwille van deze beperking kiezen we er voor om er voor te zorgen dat organisaties uit verschillende regio's en sectoren en van verschillende grootte vertegenwoordigd waren in onze steekproef.

Doelstelling was om 1 500 bedrijven te contacteren om zo te komen tot een respons van 450 organisaties.

Om deze 1 500 organisaties te kunnen selecteren, baseerden we ons op twee bronnen.

In eerste instantie baseerden we ons op het RSZ-bedrijfsrepertorium. Dit bedrijfsrepertorium omvat alle Belgische bedrijven op vestigingsniveau die gekend zijn bij de RSZ. Ook informatie over ondernemingsgrootte en sector zijn beschikbaar. Bijkomende informatie is het adres van de vestigingsplaats. Na het bepalen van de selectie dienen wel nog telefoonnummers van de geselecteerde bedrijven opgezocht te worden.

Een tweede bron die gedurende de looptijd van het project werd gebruikt om organisaties te selecteren, is het adressenbestand van de werkgevers die deel uitmaakten van het experimentele onderzoek naar keuzegedrag van werkgevers op basis van sollicitatiebrieven (zie hoger; deelluk 2 van de diversiteitsbarometer). Gezien de timing van beide projecten elkaar sterk overlaptten, was het enkel mogelijk om een selectie van deze organisaties mee op te nemen.

We opteerden voor een gelijke verdeling van de bevroegde organisaties over regio (3 Gewesten), bedrijfsgrootte (2 categorieën) en sector (3 categorieën). Op die manier zorgden we ervoor dat alle 18 onderscheiden categorieën aan bod kwamen en de kans kregen om onze vragenlijst te beantwoorden. We legden in overleg met de opdrachtgever bij het telefonisch bevroegen dus quota op: per cel/categorie dienden 25 organisaties bevroegd te worden.

Naar regio, bewaakten we de gelijke spreiding over de 3 Gewesten (Vlaanderen, Wallonië en Brussel). We streefden naar een respons van 150 organisaties per Gewest.

Naar sector werd de primaire sector uitgesloten van het steekproefkader. Daarnaast maakten we een onderscheid tussen organisaties behorend tot de sector van bouw en industrie, de tertiaire private dienstensector en de quataire openbare sector. We streefden naar een respons van 150 organisaties per sector.

Naar bedrijfsgrootte werden micro-ondernemingen met minder dan 5 werknemers uitgesloten. Daarnaast werd een onderscheid gemaakt tussen bedrijven en organisaties met 5-100 werknemers en organisaties met meer dan 100 werknemers. We streefden naar een respons van 225 organisaties per grootte-klasse.

Deze keuze impliceert dat we niet pretenderen om uitspraken te doen over een staal van organisaties dat representatief is voor de volledige Belgische arbeidsmarkt; wel zullen we, waar mogelijk, via regressie nagaan of er verschillen naar sector, regio of bedrijfsgrootte kunnen vastgesteld worden.

Gedurende de looptijd van het project stelden we vast dat de geselecteerde 1 500 organisaties niet zouden volstaan om de beoogde respons van 450 bedrijven te realiseren. Daartoe werden nog bijkomende organisaties geselecteerd. In totaal bleek een steekproef van 1 734 organisaties nodig om een respons van 450 bedrijven te realiseren (responsratio van 25,9%). Onderstaande tabel toont de spreiding van deze 1 734 bedrijven over de verschillende categorieën en geeft de gerealiseerde respons per categorie weer.

Tabel 3.1 **Overzicht van de organisaties naar sector, grootte en regio: steekproef en gerealiseerde respons.**

			Steekproef	Respons
Secundaire sector	5-99 werknemers	Brussel	95	18
		Wallonië	119	19
		Vlaanderen	123	21
	100 werknemers en meer	Brussel	96	27
		Wallonië	96	24
		Vlaanderen	70	26
Tertiaire sector	5-99 werknemers	Brussel	108	14
		Wallonië	120	24
		Vlaanderen	133	28
	100 werknemers en meer	Brussel	112	30
		Wallonië	92	26
		Vlaanderen	105	25
Quartaire sector	5-99 werknemers	Brussel	72	26
		Wallonië	105	25
		Vlaanderen	74	26
	100 werknemers en meer	Brussel	75	26
		Wallonië	67	28
		Vlaanderen	72	37
Totaal			1 734	450

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Niet in iedere cel werd het vooropgestelde aantal van 25 organisaties bereikt maar dit aantal werd wel benaderd. Onderstaande overzichtstabel vat de verdeling van de steekproef en respons samen per dimensie. We kunnen stellen dat de verdeling van de 450 organisaties naar regio, sector en bedrijfsgrootte, evenwichtig over de verschillende dimensies blijkt.

Ook krijgen we zicht op de responsratio voor de verschillende categorieën. Hieruit blijkt dat de respons het hoogst lag in het Vlaamse Gewest, de quartaire sector en de grotere organisaties. Dit verklaart mee dat de respons bestaat uit een

lichte oververtegenwoordiging van Vlaamse organisaties, grotere organisaties en van organisaties uit de quartaire sector.³

Tabel 3.2 **Overzicht van de steekproef- en responsverdeling per dimensie.**

	Steekproef N	Respons		Respons-ratio %
		N	%	
Brussel	558	141	31,3	25,3
Wallonië	599	146	32,4	24,4
Vlaanderen	577	163	36,2	28,2
Secundaire sector	599	135	30,0	22,5
Tertiaire sector	670	147	32,7	21,9
Quartaire sector	465	168	37,3	36,1
5-99 werknemers	949	201	44,7	21,2
100 werknemers en meer	785	249	55,3	31,7
Totaal	1 734	450	100,0	25,9

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Ook in de vragenlijst polsten we naar een aantal organisatiekenmerken. Deze laten toe om de grotere indelingen te verfijnen. Wel zien we soms een verschil tussen de kenmerken zoals we ze terugvonden in het RSZ-bedrijfsrepertorium en de kenmerken die de organisaties zichzelf toeschrijven, bijvoorbeeld de aanwezigheid van tien organisaties die zichzelf tot de primaire sector rekenen.

Op basis van de antwoorden van de respondenten kunnen we vaststellen dat we binnen de groep van bevraagde organisaties zowel een vertegenwoordiging van kleine als van middelgrote en grote ondernemingen (meer dan 500 werknemers) hebben. Zowel private als publieke en semi-publieke organisaties maken deel uit van de bevraagde selectie. Ook zien we een duidelijke vertegenwoordiging van hoofdzetels en vestigingen van zowel Belgische als van internationale organisaties. Ten slotte (en dit hangt sterk samen met de ondernemingsgrootte) zijn zowel organisaties met een beperkte als met een sterk uitgebouwde personeelsdienst aanwezig in de selectie.

³ Waar van toepassing zullen we via regressieanalyse controleren voor verschillen in samenstelling tussen de groepen. Gezien de verschillen in samenstelling tussen de groepen klein zijn, verwachten we meestal wel een bevestiging van de significante verbanden die bivariaat gevonden worden.

Tabel 3.3 Kenmerken van de organisaties binnen de steekproef (gebaseerd op de antwoorden van de respondenten).

	N	%
Naar bedrijfsgrootte		
<50 wns	139	30,9
50-199 wns	129	28,7
200-500 wns	94	20,9
500>wns	88	19,6
Sector		
Landbouw (primaire sector)	10	2,2
Industrie en bouw (secundaire sector)	144	32,0
Diensten (privé)	123	27,3
Diensten (overheid en andere diensten)	173	38,4
Statuut van de organisatie		
Privaat	363	80,7
Publiek	44	9,8
Semi-publiek	42	9,3
Weet niet	1	0,2
Zelfstandige organisatie zonder andere vestigingen	202	44,9
Belgische hoofdzetel van een organisatie met meerdere vestigingen	112	24,9
Vestiging van een Belgische organisatie	51	11,3
Vestiging van een buitenlandse organisatie	84	18,7
Weet niet	1	0,2
Grootte van de dienst personeelszaken in de organisatie		
1 medewerker	96	21,3
2-4 medewerkers	224	49,8
5-9 medewerkers	57	12,7
10 of meer medewerkers	73	16,2

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

3.4 Profiel van de bevraagde 'gatekeepers'

Bij de telefonische afname werd steeds gevraagd naar de verantwoordelijke voor personeelszaken die fungeert als zogenaamde 'gatekeeper' binnen de organisatie omdat hij/zij mee de werving en selectie en de instroom van nieuwe medewerkers in de organisatie bepaalt.

In wat volgt bespreken we de kenmerken van de 'gatekeepers' die we via de bevraving van bovenstaande selectie van organisaties, bereikten.

Het merendeel van de door ons bevraagde personeelsverantwoordelijken is ouder dan 35 jaar, is vrouw en heeft hoger onderwijs gevolgd. We zien een duidelijk verband tussen leeftijd en geslacht: binnen de groep van -45-jarigen is enkel een

kwart (26,3%) van de bevraagde ‘gatekeepers’ een man. Binnen de leeftijdsgroep +45-jarigen is de helft van de respondenten (51,4%) een man.⁴

28 respondenten beschouwen zichzelf als zijnde van vreemde herkomst. 2 respondenten gaven aan een fysieke beperking te hebben.

Tabel 3.4 Profiel van de bevraagde ‘gatekeepers’

	N	%
Leeftijd		
Jonger dan 25 jaar	9	2,0
25<35 jaar	99	22,0
35<45 jaar	124	27,6
45<55 jaar	142	31,6
55 jaar en ouder	76	16,9
Geslacht		
Man	173	38,4
Vrouw	277	61,6
Opleidingsniveau		
Lager onderwijs-lager secundair onderwijs	4	0,9
Hoger secundair onderwijs	57	12,7
Hoger onderwijs-universitair onderwijs	389	86,4
Persoon van vreemde herkomst (zelfdefinitie)		
Ja	28	6,2
Nee	422	93,8
Persoon met een beperking (zelfdefinitie)		
Ja	2	0,4
Nee	448	99,6

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Verschillen de profielen van de bevraagde ‘gatekeepers’ naargelang de kenmerken van de organisatie?

We stellen geen significante verschillen vast tussen de bevraagde grote en kleine bedrijven wat het profiel van de respondenten betreft naar geslacht, leeftijd en herkomst. Enkel naar opleidingsniveau stellen we vast dat het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten significant hoger ligt in de bevraagde grotere organisaties dan in de kleinere organisaties. Zo had in de bevraagde bedrijven met minder dan 50 werknemers 21,5% van de respondenten maximaal een diploma hoger secundair onderwijs (de anderen waren hogergeschoold), terwijl dit aandeel daalde tot 7,9% binnen de bevraagde bedrijven met meer dan 500 werknemers.

⁴ Waar van toepassing zullen we via regressieanalyse controleren voor verschillen in samenstelling tussen de groepen.

Wanneer we kijken naar de functies die onze respondenten uitvoeren, stellen we vast dat het merendeel een verantwoordelijke functie binnen het domein van personeelszaken opneemt of bedrijfsleider is. Ook het gemiddelde aantal jaren ervaring binnen een personeelsfunctie ligt hoog binnen de groep van respondenten.

Tabel 3.5 Functie en ervaring van de bevroagde 'gatekeepers'.

	N	%
Functie		
Directielid, eigenaar, bedrijfsleider of zaakvoerder	114	25,3
Verantwoordelijke personeelszaken	256	56,9
Medewerker personeelszaken	29	6,4
Administratief medewerker (niet personeelszaken)	13	2,9
Andere	38	8,4
Aantal jaren ervaring		
0-2 jaren ervaring	44	9,8
3-5 jaren ervaring	89	19,8
6-10 jaren ervaring	96	21,3
11-20 jaren ervaring	124	27,6
21 jaren ervaring of meer	97	21,6

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

3.5 Beslissingsbevoegdheid van de 'gatekeepers'

We polsten naar de verantwoordelijkheden van de respondenten inzake werving en selectie en meer specifiek naar hun beslissingsbevoegdheid in de verschillende fases van het wervings- en selectiegebeuren.

Onderstaande tabel toont ons dat de beslissingsbevoegdheid van de 'gatekeepers' groter is in de fases die voorafgaan aan de uiteindelijke selectiebeslissing: zij hebben vaker een grote inspraak in het vastleggen van de vacature, de keuze van de wervingsstrategieën en het vastleggen van de selectiemethode. Vooral de beslissingsbevoegdheid van zaakvoerders of verantwoordelijken personeelszaken is in deze materie groot.

De invloed op de uiteindelijke selectiebeslissing lijkt in een groter aandeel van de organisaties meer beperkt, behalve voor zaakvoerders die ook hierin vaak zelfstandig of in samenspraak met anderen beslissen.

Tabel 3.6 De beslissingsbevoegdheid van de respondenten

	Ik beslis alleen		Ik beslis in samen-spraak met anderen		Ik heb geen beslissings-bevoegdheid maar adviseer		Ik heb geen beslissings-bevoegdheid en adviseer ook niet		N.v.t.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Opstellen van de functieomschrijving</i>										
Voor arbeidersfuncties (n=338)	95	28,1	141	41,7	57	16,9	29	8,6	16	4,7
Voor bediendefuncties (n=440)	107	24,3	204	46,4	72	16,4	37	8,4	20	4,5
Voor kaderfuncties (n=360)	79	21,9	163	45,3	54	15,0	43	11,9	21	5,8
<i>Opstellen van het vacatureprofiel</i>										
Voor arbeidersfuncties (n=338)	106	31,4	140	41,4	45	13,3	34	10,1	13	3,8
Voor bediendefuncties (n=440)	129	29,3	194	44,1	61	13,9	42	9,5	14	3,2
Voor kaderfuncties (n=360)	88	24,4	169	46,9	47	13,1	41	11,4	15	4,2
<i>Keuze van de wervingsstrategie</i>										
Voor arbeidersfuncties (n=338)	107	31,7	123	36,4	57	16,9	37	10,9	14	4,1
Voor bediendefuncties (n=440)	135	30,7	172	39,1	71	16,1	46	10,4	16	3,6
Voor kaderfuncties (n=360)	102	28,3	145	40,3	56	15,6	41	11,4	16	4,4
<i>Keuze van de selectiemethode</i>										
Voor arbeidersfuncties (n=338)	113	33,4	114	33,7	48	14,2	44	13,0	19	5,6
Voor bediendefuncties (n=440)	139	31,6	157	35,7	63	14,3	58	13,2	23	5,2
Voor kaderfuncties (n=360)	105	29,2	135	37,5	48	13,3	52	14,4	20	5,6
<i>Nemen van de definitieve selectie-beslissing</i>										
Voor arbeidersfuncties (n=338)	58	17,2	134	39,6	77	22,8	59	17,5	10	3,0
Voor bediendefuncties (n=440)	64	14,5	188	42,7	108	24,5	72	16,4	8	1,8
Voor kaderfuncties (n=360)	45	12,5	145	40,3	96	26,7	64	17,8	10	2,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We stelden ook de vraag aan de ‘gatekeepers’ in welke mate zij *verantwoordelijk zijn voor het gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid* in hun organisatie. Slechts een kwart van de bevraagde ‘gatekeepers’ (n=111, 24,7%) gaf aan dat er in hun organisatie een persoon of dienst instaat voor het bewaken van gelijke kansen in de onderneming. En van deze 111 bevraagde respondenten waren er 4 die hun werktijd zelf volledig besteden aan het gelijkekansenbeleid in de organisatie, 60 die hun werktijd gedeeltelijk besteden aan het gelijkekansenbeleid en 47 die niet verantwoordelijk waren voor het gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid in de organisatie.

Bij verdere analyses gaan we waar van toepassing na of we verschillen vinden naargelang het profiel van de organisaties en van de bevraagde gatekeepers.

4 | Diepte-interviews

De hierboven geschetste bredere, telefonische bevraging wordt in dit onderzoek aangevuld met een kwalitatieve benadering. Aan de hand van diepte-interviews willen we voornamelijk de link tussen de attitude van de ‘gatekeepers’ ten aanzien van doelgroepen en de rol die deze houding al dan niet speelt in het effectief gedrag ten aanzien van doelgroepen, meer diepgaand bestuderen. In dit hoofdstuk lichten we de werkwijze van deze kwalitatieve benadering toe.

4.1 Selectie van de cases

4.1.1 ‘Good practices’ versus ‘bad practices’

In eerste instantie werd getracht om in de selectie van de cases de link te leggen met het gedragstestenonderzoek (zie hoger, Eeman, Capéau, Groenez & Lamberts, 2011).

Op basis van de resultaten van dit onderzoek hadden we van de betrokken bedrijven een vermoeden van discriminatie⁵ of positieve discriminatie⁶ ten aanzien van bepaalde doelgroepen. Op basis hiervan konden zowel ‘good practices’ als ‘bad practices’ geselecteerd worden.

Het bleek echter niet evident om uit dit databestand voldoende bedrijven te vinden die bereid waren om mee te werken.

De zogenaamde ‘bad practices’ (met een vermoeden van discriminatie) weigerden vaak om mee te werken. En bedrijven met een vermoeden van positieve discriminatie (de sollicitant met zogenaamde achterstellingskenmerken werd uit-

5 Het geselecteerde discriminatietype bleek een nadeel.

6 Het geselecteerde discriminatietype bleek een voordeel.

genodigd, het referentietype werd niet uitgenodigd) bleken eerder beperkt voor te komen. Aangezien we toch voldoende bedrijven wilden opnemen die specifiek aandacht hebben voor de tewerkstelling van bepaalde doelgroepen, gingen we actief op zoek naar andere ‘good practices’. We vonden hierbij inspiratie bij de laureaten van diverse diversiteitsinitiatieven in België. Organisaties die de afgelopen jaren een diversiteitsprijs of een diversiteitslabel hebben gekregen, kwamen hiervoor in aanmerking.

In totaal werden 23 cases bestudeerd. Een overzicht van de deelnemende organisaties wordt gegeven in bijlage. In totaal kunnen we spreken van 15 ‘goede’ cases, 6 ‘slechte’ en 2 eerder ‘neutrale’ cases.

4.1.2 Spreiding naar regio, bedrijfsgrootte en sector

Om de bedrijven die in aanmerking komen te selecteren, werden ook een aantal andere criteria in acht genomen.

Ten eerste werd er naar gestreefd om de bedrijven zoveel mogelijk geografisch te spreiden in België. Zowel bedrijven en organisaties in Vlaanderen, Wallonië als in Brussel werden gecontacteerd om deel te nemen aan deze studie.

Wat betreft de bedrijfsgrootte werd er voor geopteerd om enkel bedrijven met meer dan twintig werknemers te selecteren. Uit de uiteindelijke respondentengroep blijkt wel een oververtegenwoordiging van de grote bedrijven.

Er werd getracht om een sectorale spreiding over de cases heen te voorzien. De primaire sector werd hierbij buiten beschouwing gelaten.

4.1.3 Procedure en respons

Een personeelsverantwoordelijke van de organisaties die in aanmerking kwamen om mee te werken, werd opgebeld. Het onderzoek werd kort telefonisch toegelicht. Indien gewenst werd ook via mail meer uitleg gegeven over het onderzoek. Wanneer de organisatie in kwestie bereid was om deel te nemen aan het onderzoek werd een afspraak vastgelegd waarop het interview kon doorgaan. De interviews werden afgenomen door één onderzoekster tijdens de periode van februari tot juli 2011.

4.1.4 ‘Gatekeepers’

De interviews werden voornamelijk gehouden met de verantwoordelijken voor werving en selectie in het bedrijf. In de meerderheid van de cases was de respondent de personeelsverantwoordelijke of HR-manager van het bedrijf. Daarnaast werd het interview ook enkele keren afgenomen van personeelsmedewerkers van

de onderneming die specifiek instonden voor werving en selectie. Enkele respondenten waren in hun functie eerder verantwoordelijk voor diversiteit maar waren wel nauw betrokken bij het personeelsbeleid en de wervings- en selectieprocedure.

Bij de bespreking van de resultaten zullen we de termen ‘gatekeepers’, personeelsverantwoordelijken en selectieverantwoordelijken door elkaar en als synoniemen gebruiken.

4.2 Topiclijst

Op basis van een literatuurstudie en eerdere onderzoeken werd een topiclijst opgesteld die diende als leidraad bij deze open gesprekken. Daarin werden de voornaamste thema's en onderwerpen gespecificeerd die in het interview aan bod dienden te komen. Naargelang de aard van de specifieke ondernemingen kon de structuur en de inhoud licht wijzigen en konden er andere klemtonen gelegd worden binnen het interview. De voornaamste onderwerpen worden hieronder kort toegelicht.

Allereerst werd er gepeild naar enkele algemene kenmerken van de organisatie, de personeelsdienst en de ‘gatekeeper’. Ook werd getracht zicht te krijgen op de aanwezige diversiteit in de organisatie. Er werd gepeild naar het aandeel en de instroom van de verschillende doelgroepen in de onderneming. De ervaring met deze tewerkstelling en de duurzaamheid ervan, werden tevens bevraagd.

In een volgend deel werd het diversiteitsbeleid van de onderneming in kaart gebracht. De meeste nadruk werd gelegd op het ‘openen van deuren’. Daartoe werden de gangbare wervings- en selectieprocedures uitgebreid bevraagd. De gatekeeper werd gevraagd om het proces te beschrijven van het ogenblik dat een vacature vacant is tot het aanwerven van een bepaalde kandidaat: de wervingsmethode, selectiemethoden, selectiecriteria en de selectiebeslissing. Naast deze beschrijving werd er gepeild naar eventuele maatregelen die werden genomen ten aanzien van personen uit doelgroepen en de mate waarin getracht werd de wervings- en selectieprocedures zo objectief mogelijk te laten verlopen.

Daarnaast werd de aandacht gericht op het ‘openen van ogen’ en de mate waarin bewustmakingsinitiatieven rond diversiteit werden opgericht. Er werd ook gepeild naar het ‘openen van praktijken’ en de mate waarin bij andere aspecten van het personeelsbeleid rekening werd gehouden met de aanwezige diversiteit in de onderneming.

Indien de houding van de ‘gatekeeper’ doorheen het interview niet impliciet naar boven kwam, werden nog enkele bijkomende vragen geformuleerd die expliciet peilden naar de attitude ten opzichte van diversiteit en doelgroepen op de arbeidsmarkt.

- DEEL 3 RESULTATEN -

5 | Gelijkekansen- of diversiteitsbeleid

5.1 De telefonische bevraging

5.1.1 Een beleid aanwezig? Of toch niet?

Een kwart van de bevroagde organisaties (24,7%) gaf, zoals reeds gesteld, aan te beschikken over een persoon of dienst die instaat voor het bewaken van gelijke kansen in de onderneming. Dit bleek significant vaker het geval in de bevroagde grotere dan in de kleinere ondernemingen ($p=0,0005$) en meer in de bevroagde organisaties uit de dienstensectoren (28,4%) dan uit de secundaire sector (16,7%) ($p=0,0074$).⁷

Tabel 5.1 Beschikt uw organisatie over een persoon of dienst die instaat voor het bewaken van gelijke kansen in uw onderneming?

	<50 wns		50-200 wns		200-500 wns		500>wns		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	23	16,5	30	23,3	22	23,4	36	40,9	111	24,7
Nee	116	83,5	99	76,7	72	76,6	52	59,1	339	75,3
Totaal	139	100,0	129	100,0	94	100,0	88	100,0	450	100,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Naar regio stelden we vast dat in Vlaanderen (26,2%) en Brussel (29,6%) een groter aandeel bevroagde organisaties aangeeft te beschikken over een persoon of dienst die instaat voor het bewaken van gelijke kansen in vergelijking met Wallonië

⁷ Na regressie, waarbij we controleerden voor verschillen naar resp. regio en sector en bedrijfsgrootte en sector, bleven deze verbanden significant.

(17,4%) ($p=0,0496$). Dit zwakke verband hield niet stand na regressie waarbij we controleerden voor sector en bedrijfsgrootte.

Tijdens het telefonische interview stelden we tweemaal dezelfde, identiek geformuleerde vraag namelijk:

“Kan u stellen dat uw organisatie bezig is met een bepaalde vorm van gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid of dat er aandacht is voor de tewerkstellingsproblematiek van bepaalde groepen?”

De eerste keer werd deze vraag in het begin van de telefonische afname gesteld (vraag 16). Toen beantwoordde 61,1% van de bevraagde organisaties deze vraag positief.

Vervolgens werden verschillende vragenbatterijen gesteld met betrekking tot het aandeel van bepaalde groepen binnen de werknemerspopulatie, de instroom van bepaalde doelgroepen en het wervings- en selectiebeleid ter zake. Vervolgens werd de vraag naar de aanwezigheid van een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid herhaald. Opmerkelijk is dat nu nog slechts 29,3% ($n=132$) van de bevraagde organisaties te kennen gaf dat ze in hun organisatie effectief bezig zijn met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid.

We stellen significante verschillen vast naar *bedrijfsgrootte*. Zeker bij de bevraagde grote ondernemingen met meer dan vijfhonderd werknemers zien we dat bijna de helft bezig is met één of andere vorm van gelijkekansenbeleid. Bij de kleinste bevraagde ondernemingen (minder dan vijftig werknemers) is amper één op vijf hier actief rond aan de slag.⁸

Tabel 5.2 Kan u stellen dat uw organisatie bezig is met een bepaalde vorm van gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid of dat er aandacht is voor de tewerkstellingsproblematiek van bepaalde groepen?

	<50 wns		50-200 wns		200-500 wns		500>wns		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	29	20,9	40	31,0	23	24,5	40	45,5	132	29,3
Nee	110	79,1	89	69,0	71	75,5	48	54,5	318	70,7
Totaal	139	100,0	129	100,0	94	100,0	88	100,0	450	100,0

* significant $p=0,0007$

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Ook naar *sector* zijn er verschillen: daar waar 34,5% van de bevraagde organisaties uit de dienstensector stelt bezig te zijn met een bepaalde vorm van gelijkekansen-

8 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor regio en sector, hield dit verband stand.

beleid of diversiteitsbeleid, geldt dit voor slechts 19,4% van de bevraagde bedrijven uit de secundaire sector ($p=0,0012$).⁹

Naar *regio* stellen we vast dat in Vlaanderen (34,4%) en Brussel (31,7%) een groter aandeel van de bevraagde organisaties aangeeft bezig te zijn met een bepaalde vorm van gelijkekansen- of diversiteitsbeleid dan in Wallonië waar 21,7% van de bevraagde ondernemingen zegt een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid te voeren ($p=0,0463$).¹⁰

Een opmerkelijke vaststelling is dat van de 111 bevraagde organisaties (=24,7% van de 450 bevraagde ondernemingen) die stelden dat *hun organisatie beschikt over een persoon of dienst die instaat voor het bewaken van gelijke kansen in de onderneming*, er slechts 44,7% aangeven dat er ook effectief sprake is van een gelijkekansenbeleid in de onderneming. Het beschikken over een dienst of personen die instaan voor het bewaken van gelijke kansen geeft dus geen garantie dat er ook effectief sprake is van een gevoerd beleid ter zake.

Sterker nog, van de 64 ‘gatekeepers’ die te kennen gaven dat ze *zelf (gedeeltelijke) verantwoordelijk zijn voor het gelijkekansenbeleid in hun organisatie*, antwoordde slechts de helft (54,7%) dat er ook effectief sprake is van een gelijkekansenbeleid in de onderneming.

5.1.2 Een beleid dat leeft?

We legden alle respondenten een aantal uitspraken voor die betrekking hadden op de mate waarin het diversiteitsgebeuren leeft binnen de organisatie.

⁹ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor regio en grootte, hield dit verband stand.

¹⁰ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor sector en grootte, hield dit verband stand.

Tabel 5.3 Kan u aangeven of u het eens of oneens bent met volgende stellingen die betrekking hebben op uw organisatie?

	Organisaties met een gelijke-kansenbeleid (n=132)				Organisaties zonder een gelijke-kansenbeleid (n=318)				Totaal			
	Akkoord		Niet akkoord		Akkoord		Niet akkoord		Akkoord		Niet akkoord	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Er wordt regelmatig gepraat over de invloed van trends en maatschappelijke ontwikkelingen op ons werk (p<.0001)	110	83,3	22	16,7	194	61,0	124	39,0	304	67,6	146	32,4
2. Er is expliciet tijd en geld gereserveerd voor een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid (p<.0001)	79	59,9	53	40,1	32	10,1	286	89,9	111	24,7	339	75,3
3. Er wordt geregeld gecommuniceerd over het gelijkekansen- of diversiteitsbeleid, ik zou zo een aantal voorbeelden kunnen noemen (p<.0001)	77	58,3	55	41,7	40	12,6	278	87,4	117	26,0	333	74,0
4. Iedereen weet wie bij ons verantwoordelijk en aanspreekpunt is/zijn voor het gelijkekansen- of diversiteitsbeleid (p<.0001)	91	68,9	41	31,1	115	36,2	203	63,8	206	45,8	244	54,2
5. Voor zover ik weet houdt het management zich zelden met het onderwerp diversiteit bezig (p=0.0033)	32	24,2	100	75,8	123	38,7	195	61,3	155	34,4	295	65,6
6. Er wordt altijd iets van gezegd als iemand over de schreef gaat (wat betreft racisme, seksisme, homofobie, opmerkingen over mensen met een handicap of oudere personen) (n.s.)	124	93,9	8	6,1	286	89,9	32	10,1	410	91,1	40	8,9
7. Mogelijkheden om ons te profileren op vlak van diversiteit worden systematisch benut (p<.0001)	80	60,6	52	39,4	78	24,5	240	75,5	158	35,1	292	64,9

Tabel 5.3 Kan u aangeven of u het eens of oneens bent met volgende stellingen die betrekking hebben op uw organisatie? Vervolg

	Organisaties met een gelijke-kansenbeleid (n=132)				Organisaties zonder een gelijke-kansenbeleid (n=318)				Totaal			
	Akkoord		Niet akkoord		Akkoord		Niet akkoord		Akkoord		Niet akkoord	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
8. Overheidsbeleid met betrekking tot doelgroepen is hier gekend en speelt een rol in discussies en beleid (p<.0001)	77	58,3	55	41,7	98	30,8	220	69,2	175	38,9	275	61,1
9. In onze organisatie worden beleidsmaatregelen die het gelijkekansen- of diversiteitsbeleid stimuleren, goed benut (p<.0001)	97	73,5	35	26,5	64	20,1	254	79,9	161	35,8	289	64,2
10. Bij de werknemers in onze organisatie bestaan er veel vooroordelen ten aanzien van werknemers die behoren tot één van de doelgroepen (n.s.)	28	21,2	104	78,8	59	18,5	259	81,5	87	19,3	363	80,7
11. De organisatie implementeert 'diversiteit' in haar (personeels)beleid, houdt rekening met het diversiteitsaspect bij het opstellen van procedures, ... (p<.0001)	92	69,7	40	30,3	111	34,9	207	65,1	203	45,1	247	54,9
12. De organisatiecultuur stelt zich open naar diverse werknemers. (n.s.)	129	97,7	3	2,3	301	94,6	17	5,4	430	95,6	20	4,4
13. De organisatie zorgt er voor dat werknemers die behoren tot één van de doelgroepen door hun verschil in cultuur of levenswijze een meerwaarde kunnen inbrengen (p=0,0036)	105	79,6	27	20,4	209	65,7	109	34,3	314	69,8	136	30,2
14. De organisatie ziet dat hun werknemers die behoren tot één van de doelgroepen openbloeien (p=0,0498)	115	87,1	17	12,9	252	79,3	66	20,7	367	81,6	83	18,4
15. De organisatie wordt gekenmerkt door een goede werksfeer tussen alle werknemers (n.s.)	130	98,5	2	1,5	309	97,2	9	2,8	439	97,6	11	2,4

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Het merendeel van de respondenten stelde dat *binnen hun organisatie een goede werksfeer heerst tussen alle werknemers* (97,6%) en dat *de organisatiecultuur zich open stelt naar diverse werknemers* (95,6%). 9 Op 10 bevraagde ‘gatekeepers’ waren akkoord met de uitspraak dat er *in hun organisatie altijd iets van gezegd wordt als iemand over de schreef gaat* (wat betreft racisme, seksisme, homofobie, opmerkingen over mensen met een handicap of oudere personen).

81,6% van de bevraagde ‘gatekeepers’ stelde dat de organisaties ziet dat hun *werknemers die tot één van de doelgroepen behoren, openbloeien* in hun organisatie. De ‘gatekeepers’ uit de bevraagde Brusselse (83,8%) en Waalse organisaties (89,9%) waren hier significant vaker mee akkoord dan hun collega’s uit de bevraagde Vlaamse ondernemingen (71,2%), net zoals bedrijven die stelden dat ze actief werkten rond gelijke kansen (86,9%) ten opzichte van de andere bedrijven (78,7%).¹¹

1 op 5 respondenten ging echter akkoord met de uitspraak dat *er bij de werknemers in hun organisatie veel vooroordelen bestaan ten aanzien van werknemers die behoren tot één van de doelgroepen*. Dit was zowel het geval in organisaties die stelden actief beleid te voeren rond gelijke kansen en diversiteit dan in andere organisaties. We stelden wel significante verschillen naar sector vast: 27% van de ‘gatekeepers’ uit de bevraagde organisaties die behoren tot de bouw en industrie was hier mee akkoord, ten opzichte van 15,9% van de ‘gatekeepers’ uit de dienstensectoren ($p=0,0054$).¹² En ‘gatekeepers’ uit de kleinste organisaties waren hier minder vaak (10,2%) mee akkoord ($p=0,0179$).¹³

Opmerkelijk was ook de bevinding dat enkel in iets meer dan de helft van de organisaties die te kennen gaven een actief gelijkekansen- of diversiteitsbeleid te voeren, er ook *expliciet tijd en geld voor gereserveerd was* (59,9%) of dat er *regelmatig over dit beleid gecommuniceerd werd* (58,3%). In 60,6% van de bevraagde organisaties met een gelijkekansenbeleid ging de ‘gatekeeper’ akkoord met de uitspraak dat *mogelijkheden om zich te profileren op vlak van diversiteit systematisch benut worden* en 58,3% van de organisaties met een gelijkekansenbeleid ging akkoord met de uitspraak dat het *overheidsbeleid met betrekking tot doelgroepen gekend is en een rol speelt in discussies en beleid*. Wel benutte ongeveer drie kwart (73,5%) van de bevraagde organisaties met een gelijkekansenbeleid *de beleidsmaatregelen die het gelijkekansen- of diversiteitsbeleid stimuleren*, goed.

In een aantal organisaties met een gelijkekansenbeleid blijkt het dus maximaal te gaan om een eerder latent aanwezig beleid waarover niet altijd gecommuniceerd wordt. Maar opnieuw krijgen we ook signalen dat het zogenaamde gelijkekansen-

11 Ook na regressie waarbij ook gecontroleerd werd voor grootte en sector, hielden deze verbanden stand.

12 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor regio en grootte, hield dit verband stand.

13 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor regio en sector, hield dit verband stand.

beleid in een aantal van de bevroegde bedrijven eerder een lege doos is: slechts 69,7% van de organisaties die stelden actief te werken rond gelijke kansen ging akkoord met de stelling dat *in hun organisatie 'diversiteit' in het (personeels)beleid geïmplementeerd wordt en dat er rekening gehouden wordt met het diversiteitsaspect bij het opstellen van procedures, ...*

5.1.3 Waarom een diversiteitsbeleid?

In wat volgt focussen we onze aandacht op de 132 organisaties die aangeven bezig te zijn met een bepaalde vorm van gelijkekansen- of diversiteitsbeleid. We polsten naar de redenen waarom ze hier aandacht aan besteden.

Tabel 5.4 Wat zijn de redenen om in het algemeen meer aandacht te besteden aan de tewerkstelling van doelgroepen en aan het gelijkekansen- of diversiteitsbeleid in uw onderneming? (n=132)

	Ja		Nee		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
1. Door de aanwezigheid van <i>knelpuntvacatures</i> was het noodzakelijk om op zoek te gaan naar andere dan de traditionele wervingsgroepen waaruit we meestal selecteren.	57	43,2	75	56,8	132	100,0
2. De <i>reeds aanwezige diversiteit</i> aan werknemers zorgde voor problemen.	12	9,1	120	90,9	132	100,0
3. Doelgroepen beschikken over <i>vaardigheden en competenties</i> die onze organisatie nodig had zoals werkervaring of talenkennis ..., maar deze doelgroepen stroomden niet in.	66	50,0	66	50,0	132	100,0
4. Vanuit het besef dat het vanuit <i>maatschappelijke</i> oogpunt noodzakelijk is dat alle bevolkingsgroepen kansen moeten krijgen in het bedrijf en op de arbeidsmarkt, werd op organisatieniveau hiertoe actie ondernomen.	112	84,8	20	15,2	132	100,0
5. Zich profileren als een organisatie met een divers samengesteld personeelsbestand is goed voor het <i>imago</i> van het bedrijf bij klanten.	95	72,0	37	28,0	132	100,0
6. Doelgroepen stroomden wel in in de organisatie, maar <i>stroomden snel weer uit</i> .	13	9,8	119	90,2	132	100,0
7. Dit werd <i>opgelegd</i> vanuit het hoofdkantoor.	27	20,4	105	79,6	132	100,0
8. De werknemers behorend tot een doelgroep kenden problemen met <i>doorgroeien</i> in onze organisatie.	23	17,4	109	82,6	132	100,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Uit deze bevindingen blijkt dat de belangrijkste motivatie om van start te gaan met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid niet zozeer terug te vinden is in eventuele bestaande *problemen met de reeds aanwezige diversiteit in de organisaties* (stelling 2, stel-

ling 6 en stelling 8). We stelden geen opmerkelijke verschillen vast naar regio, sector of bedrijfsgrootte.

De meest vermelde reden was dat bedrijven handelden vanuit een *maatschappelijk oogpunt*. Daarnaast bleek het ook van belang dat het *zich profileren als een organisatie met een divers samengesteld personeelsbestand goed was voor het imago* van de organisatie. Opnieuw stelden we geen verschillen vast naar regio, sector of grootte.

Andere beweegredenen waren gebaseerd op de noodzaak om zich te richten tot andere wervingsgroepen: de *aanwezigheid van knelpuntvacatures* –wat opvallend vooral een belangrijke reden was bij de bevraagde Vlaamse organisaties- en de *nood aan bepaalde vaardigheden en competenties*.

5.2 Wat vertellen de cases?

Gezien de manier waarop de cases geselecteerd zijn, hebben we in vergelijking met de telefonische enquête relatief veel organisaties die een uitgesproken diversiteitsbeleid hebben. Door bewust ook bedrijven te contacteren die bekend zijn omwille van hun diversiteitsbeleid en hier eventueel voor werden bekroond met een diversiteitsprijs, wilden we zicht krijgen op de ‘good practices’ die deze ondernemingen inzetten om gelijke kansen te bevorderen.

Tien van de ondervraagde cases zagen hun beleid beloond met een diversiteitsprijs of een diversiteitslabel. Daarnaast voeren nog twee organisaties een diversiteitsbeleid. Bij een aantal cases is diversiteit wel opgenomen in de waarden van de organisatie maar worden deze niet uitgewerkt in een concreet beleid. Over deze cases heen kunnen we een aantal factoren onderscheiden die cruciaal blijken in het vormgeven en laten slagen van een diversiteitsbeleid.

5.2.1 Cruciale factoren

5.2.1.1 Visie van het beleid

Uit verschillende cases komt naar voor dat het beleid van de organisatie een centrale rol te spelen heeft in het diversiteitsbeleid.

De visie van diversiteit en gelijke kansen kan bijvoorbeeld gelanceerd worden door de algemeen directeur van het hoofdkantoor van de organisatie. Zo krijgt de diversiteitsidee direct ingang op het hoogste niveau van de organisatie en kan er gekeken worden hoe deze pijler verder kan ingebouwd worden in het algemeen beleid en de strategische visie van de organisatie. Nadien is het noodzakelijk om deze as te vertalen en door te trekken in de verschillende afdelingen van de onderneming. Hiermee overstijgt het diversiteitsbeleid het HR-niveau en wordt het deel van de organisatie in zijn geheel:

“Diversiteitsbeleid is veel ruimer dan de allochtoon of de persoon met een handicap die binnenkomt. Het gaat over visie op management en op beleid, daar gaat het over, de rest dat komt wel”

Deze verantwoordelijke suggereert dat het een soort noodzakelijke voorwaarde is dat deze visie gedragen wordt door het beleid: diversiteit start bij een visie op beleid, de rest komt immers wel. Zonder de steun van het management lijkt het moeilijk om rond diversiteit te werken. Het is immers net het management dat een zeker gewicht in de schaal kan leggen om de visie en acties die daarbinnen kaderen, te implementeren. Dit gewicht is nodig om enerzijds deze visie uit te dragen doorheen de hele organisatie, maar bijvoorbeeld ook om het beleid praktisch mogelijk te maken. Wanneer het management bijvoorbeeld niet overtuigd is van de waarde van het diversiteitsbeleid is het moeilijker om een budget te kunnen vrijmaken om acties hierrond te ondernemen.

“Alhoewel ik ervan overtuigd ben dat een diversiteitsbeleid of gelijk welk management toch wel van uw managers afhangt, naargelang of die daar achter staan. Als ik in die commissies participeer dan heeft dat natuurlijk een ander belang dan een commissie die bestaat uit basiswerkers. Wat even belangrijk kan zijn naar inhoud toe, maar naar draagkracht en naar boodschap is dat anders.”

“De directeur is ook zeer geïnteresseerd in het hele idee van diversiteit, dus vanaf dat de directie gesensibiliseerd is rond diversiteit dan zullen de andere niveaus ook moeten volgen en daarop betrokken worden. Men kan niet ongevoelig blijven voor dergelijke problemen. Men kan niet aan diversiteit doen als de directie er niet rond gesensibiliseerd is, zelfs als men er op een lager niveau rond wil werken, is dat moeilijk als het bedrijf dat verwerpt.”

Wanneer het diversiteitsbeleid niet vanuit de directie geïnitieerd wordt, is het belangrijk om de waarde van diversiteit aan het management aan te tonen. Één HR-verantwoordelijke geeft aan dat het daarom belangrijk is om de waarde van diversiteit te vertalen in een ‘business-verhaal’. In de profitsector, argumenteert zij, zijn directeurs niet te overtuigen met het ‘softe’ verhaal van diversiteit. Diversiteit moet een voordeel of een winst opleveren en deze moet kunnen aangetoond worden:

“Als je wil werken rond diversiteit, dan moet je aan het management en aan de afdelingen kunnen aantonen dat het betekenis heeft voor het bedrijf. Het zijn vooral ingenieurs, apothekers, ... in het bedrijf, allemaal mensen die heel rationeel denken. Zij zijn niet te overtuigen met het softe verhaal van diversiteit. Je moet hen overtuigen met een business-verhaal: als je je op andere profielen richt, zal je sneller kandidaten hebben en zal je business blijven draaien.”
(eigen vertaling)

5.2.1.2 Betrokkenheid van de werknemers

Dat de betrokkenheid van het management belangrijk is in het opstarten van een diversiteitsbeleid neemt niet weg dat diversiteit iets is dat zich afspeelt op de werkvloer en tussen de werknemers. Wanneer zij niet betrokken worden bij de diversiteitsacties is het risico reëel dat het diversiteitsbeleid iets is wat in de waarden van de onderneming staat en in de hoofden van de managers zit, maar niet gedragen wordt door de organisatie in zijn geheel.

“Wij doen echt wel enorm veel acties om diversiteit niet alleen op beleidsniveau warm te houden of te sensibiliseren maar wij proberen dus echt dat dat op alle niveaus leeft. Wij proberen zowel onze leidinggevendenden, teamleiders, pandverantwoordelijken daarbij te betrekken maar ook de mensen op de werkvloer zelf.”

“(…) dus we hebben ook geprobeerd om dat in de tijd te spreiden en om ook de medewerkers daarbij te betrekken zodat het zeker niet iets is dat alleen door HR of door de directie gebeurt, maar dat het echt gedragen wordt binnen de hele organisatie. (...) Dan hebben we een heel aantal focusgroepen georganiseerd om zoveel mogelijk werknemers te betrekken bij het uitwerken van een concreter actieplan dat beantwoordt aan de behoeften die leven op het terrein. Dat vonden we heel belangrijk, dat we niet zomaar in het wilde weg dingen gingen doen. Belangrijk dat we wisten van de mensen: wat is er voor jullie belangrijk, op welke manier denken jullie dat we dat het beste kunnen doen?”

Deze organisatie maakte gebruik van focusgroepen waarin zoveel mogelijk verschillende personeelsleden van alle leeftijden, achtergronden en functieniveaus vertegenwoordigd werden. Deze verschillende partijen werden samengebracht om samen een actieplan op te stellen om het loopbaanbeleid voor oudere werknemers vorm te geven. Focusgroepen vormen daarbij een heel handige methodiek omdat verschillende partijen kunnen samengebracht worden, ervaringen kunnen gedeeld worden en strategieën kunnen ontwikkeld worden.

Organisaties die werk maken van een diversiteitsbeleid hebben soms ook een diversiteitscommissie of –werkgroep, bestaande uit een divers publiek van werknemers, om dit beleid verder uit te werken. Door mensen van verschillende afdelingen en verschillende organisatieniveaus te betrekken in de ontwikkeling van dit beleid wordt een groter draagvlak gecreëerd en verhoogt de kans op betrokkenheid van de verschillende mensen:

“Het is met iedereen of met niemand. Het zal met allen zijn of het zal niet zijn. Dat is een beetje de leuze van het directieteam. Dat is niet evident, soms zijn dat urenlange discussies op beleidsdagen, dat is maar goed ook. Maar als we het doen, dan is het niet zo dat iemand kan zeggen ‘ik doe iets rond diversiteit, maar ik dit jaar niet’. Dat gaat niet, dat is afgesproken.

Het niveau dat kunnen we samen afspreken, maar er kan niemand zeggen 'ik met mijn afdeling, ik doe daar niets rond'."

Het is wel belangrijk om daarin realistisch te blijven. Het management kan een beleid uitdragen waarbij zoveel mogelijk mensen betrokken worden, maar medewerkers zijn nog steeds individuele personen die meer of minder openstaan voor diversiteit en meer of minder flexibel en bereid zijn om in dit beleid mee te stappen:

"Bij alle teams komt diversiteit op de tafel, maar dat nu elke medewerker van de 630 medewerkers doordrongen is van diversiteit, dat durf ik niet zeggen, dat is ook een illusie, dat is met alles zo"

5.2.1.3 Geïntegreerd beleid

Om het diversiteitsgebeuren een kans van slagen te geven is het belangrijk om dit te integreren binnen het globale personeelsbeleid. Diversiteit staat niet op zich maar de aandacht voor diversiteit vertaalt zich in acties binnen het ruimere personeelsbeleid. De selectieprocedure aanpassen voor personen met een handicap, Nederlands op de werkvloer organiseren voor allochtone medewerkers, loopbaangesprekken inlassen voor 45-plussers, flexibele werktijden voor zwangere vrouwen, ... Diversiteit kan breed ingevuld worden en dient verankerd te zijn in verschillende aspecten van het beleid:

"Je kan niet zeggen, vandaag tussen 2 en 4 ga ik aan diversiteit werken. Je moet denken bij alles wat je doet, hoe kan ik inclusief zijn? Het diversiteits – en inclusiedenken is geïntegreerd in het hele HR-gebeuren."

"Maar het is wel via vorming, via werving en selectie dat er nog altijd aandacht is voor diversiteit, dat er wel acties gebeuren en dat we nog meer en meer moeten nadenken over hoe dat we diversiteit kunnen integreren."

Enkele 'gatekeepers' wijzen er op dat wel moet opgelet worden voor versnippering van het beleid. Wanneer diversiteit als visie binnen de onderneming wordt binnengebracht, vindt het zijn uitwerking in verschillende deelsegmenten van het HR-beleid waarbij elke verantwoordelijke dit idee invult binnen zijn domein. Het globale diversiteitsbeleid dient wel gecoördineerd te worden en dan wordt er één iemand aangesteld die de verschillende projecten opvolgt.

Belangrijk hierbij is ook dat diversiteit verankerd wordt in het algemene beleid van de onderneming. Diversiteit inschrijven in de strategische planning of in de langetermijndoelen van de organisatie maakt dat diversiteit een bewuste keuze kan

worden van de hele onderneming. Een losstaand diversiteitsbeleid dreigt te verdwijnen wanneer de trekkers van dit beleid het bedrijf verlaten:

“Het zit ook in de organisatieplanning, het is niet iets dat los staat. Het zit ook in het kwaliteitsbeleid dus we verankeren het ook. Het is niet omdat ik hier ben, of als ik morgen weg ben dat dat zou stilvallen. Dat is zeker niet de bedoeling.”

5.2.2 Redenen

De redenen die bedrijven aangeven om van start te gaan met een diversiteitsbeleid zijn heel divers. Vaak liggen ook meerdere drijfveren aan de basis van dit engagement. We focussen hier op deze motieven en vervolgens ook op de argumenten die verantwoordelijken aanhalen om niet met een dergelijk beleid aan te vangen.

5.2.2.1 Waarom wel?

In de telefonische enquête geven verantwoordelijken verschillende redenen aan om werk te maken van een diversiteitsbeleid. Hun maatschappelijk engagement om alle bevolkingsgroepen gelijke kansen te geven is daarbij het meest geciteerde. Ook uit de cases komt dit als belangrijkste drijfveer naar boven.

a) Maatschappelijke redenen

Bedrijven opereren niet in een vacuüm. Zij zijn ingebed in een maatschappij en deze maatschappij rondom hen verandert en evolueert naar een multiculturele en diverse samenleving. Als bedrijf is het belangrijk om mee te evolueren en zich te engageren om deze trend ook op de arbeidsmarkt door te zetten.

“En natuurlijk de maatschappij evolueert ook. De grenzen worden meer en meer open, dus als bedrijf is het belangrijk dat je mee evolueert en inspeelt op die veranderingen en die ook op een positieve manier doortrekt op je bedrijf.”

In dit verband geven bijvoorbeeld de twee bevraagde gemeentelijke overheden aan dat zij een weerspiegeling willen zijn van de plaatselijke stadsbevolking. De inwoners van de stad zijn heel divers en doen ook voor heel verschillende vragen een beroep op de diensten van de stad. Via een divers personeelspubliek willen zij de verschillende maatschappelijke groepen representeren en tegemoet komen in hun vragen.

Ook andere organisaties vinden het belangrijk om representatief te zijn ten opzichte van de regio waarin zij actief zijn. Een Antwerpse organisatie die zich inzet voor dove kinderen wil enerzijds de Antwerpse allochtone gemeenschap vertegenwoordigd zien in haar personeelsbestand maar ook de dove gemeenschap.

“Wij kunnen niet anders hier in de stad Antwerpen waar heel veel allochtone mensen wonen. Maar ook naar de tewerkstelling van personen met een handicap kunnen wij niet anders. Wij hebben dove kinderen, het zou heel raar zijn moesten wij geen één dove medewerker hebben.”

b) Krapte op de arbeidsmarkt

‘Gatekeepers’ zijn zich bewust van de krapte op de Belgische arbeidsmarkt en de moeilijkheden die dit veroorzaakt bij de rekrutering van nieuwe werknemers. Het aanspreken van nieuwe doelgroepen en daarbij oog hebben voor diversiteit wordt als strategie of zelfs noodzaak genoemd om hiermee om te gaan.

“Het wordt moeilijker om de goede mensen op de goede plaatsen te vinden. Dus op vlak van rekrutering is het inderdaad een toegevoegde waarde als je echt een goed diversiteitsbeleid hebt.

“We zijn verplicht om aan diversiteit te doen want anders vinden we geen kandidaten.”

Één van de verantwoordelijken spreekt in dit verband over ‘survival of the fittest’:

“De nood aan personeel begint nu pas voelbaar te worden maar gaat binnen de komende jaren dramatisch worden. (...) Diegene die nu niets doen rond diversiteit, die daar geen beleid rond hebben, die gaan hun mensen niet vinden op termijn. Dat is voor mij de survival of the fittest, diegene die zich het snelst aanpast aan de maatschappij, aan de normen van die maatschappij en aan wat er leeft binnen de maatschappij. De anderen zullen te laat komen.”

c) Imago

Dat het zich profileren als een organisatie met een divers personeelsbestand goed is voor het imago van het bedrijf bij klanten, bleek eerder een belangrijke motief (telefonische enquête). Dit motief wordt ook, zij het in mindere mate, in de cases verwoord.

“Dat is belangrijk voor de reputatie van het bedrijf. Een discriminerend bedrijf heeft geen goed imago, zelfs voor autochtone Belgen komt dat niet goed over. Discriminatie is onjuist, dus als het bedrijf dat doet is het onjuist en dan kan het dat tegenover iedereen zijn.”

Uit dit citaat blijkt dat niet enkel het imago naar klanten toe belangrijk is. De algemene reputatie van het bedrijf wordt geschaad wanneer het bedrijf bekend zou staan omwille van discriminatie. Uiteraard heeft dit een negatief effect naar mogelijke klanten toe maar ook kandidaten uit doelgroepen, Belgische sollicitanten, klanten of partners van het bedrijf zijn waarschijnlijk niet gediend met een discriminerende onderneming.

Wanneer het bedrijf werkt rond diversiteit kan het hierover een goede gesprekspartner zijn naar klanten toe die daar ook mee bezig zijn. Samenwerking rond dat thema wordt geapprecieerd door klanten.

Ook voor de communicatie naar klanten toe, zien sommige verantwoordelijken een meerwaarde van diversiteit. Hun klantenbestand is vaak heel divers en internationaal getint waardoor een divers werknemerspubliek beter afgestemd is op deze klantenpopulatie. Voor een school kunnen de ouders en leerlingen bijvoorbeeld beschouwd worden als ‘klanten’ van hun organisatie. Omdat er vaak allochtone ouders naar hen komen, hebben ze er bewust voor gekozen om aan de receptie een Marokkaanse man tewerk te stellen:

“Als die ouders komen, dat is een heel ander binnenkomen in de school als je een allochtone receptiemedewerker hebt die hen ontvangt. Kennen ze de taal niet, dan kunnen ze misschien eens iets in het Berbers of het Arabisch vragen.”

5.2.2.2 Waarom niet?

Bij de cases zijn er ook bedrijven die er niet voor kiezen om een diversiteitsbeleid uit te werken. De redenen die zij hiervoor aanhalen, worden hieronder toegelicht.

a) De juiste persoon op de juiste plaats op het juiste moment

Het belangrijkste argument dat ‘gatekeepers’ aanhalen om geen werk te maken van een expliciet gelijkekansen- of diversiteitsbeleid is omdat diversiteit voor hen geen doel op zich is. Zij staan vaak wel positief tegenover diversiteit maar gaan er zelf niet naar op zoek. Bij rekrutering gaat het voor hen om het vinden van de juiste persoon op het juiste moment voor de juiste functie. Zij focussen daarbij op de competenties en niet op de persoonskenmerken van de sollicitanten.

“Het is geen wil om te diversifiëren. Het is de juiste persoon op de juiste plaats, onafhankelijk van zijn geslacht, herkomst, ... Dat is de filosofie, de juiste persoon voor de functie die vacant is, en al de rest is van geen belang. We doen ook geen positieve discriminatie, we zeggen niet daar gaan we enkel vrouwen aannemen. Dat is ook discriminerend, maar dan in de andere richting”

“Diversiteit is langs de éne kant goed. Er is diversiteit in de maatschappij, op straat, in het onderwijs, dus ook op het werk. Maar het is geen doel op zich, het is geen vrije keuze om achttien verschillende nationaliteiten te hebben, het hadden er ook vijf of dertig kunnen zijn. Het gaat om competentie, persoonlijkheid en houding. Dus quota opleggen van zoveel vrouwen, zoveel gehandicapten, dat is zonde. Het moet om een match gaan tussen werknemer en werkgever. Dus ras, geslacht, ... maakt in feite niet uit. Diversiteit is goed, maar het moet wel in een evenwicht zijn.”

b) Wij zijn goed bezig

Enkele ‘gatekeepers’ geven aan dat zij al goede cijfers hebben wat betreft doelgroepen in de onderneming. Vandaar dat zij de noodzaak niet zien om maatregelen te nemen om ‘extra doelgroepen te bereiken’.

“Ik zou zeggen dat hetgene dat we al doen, dat dat al niet slecht is. Gezien het aantal personeelsleden dat wij hebben, ongeveer 200 en daar tussen de 2 en 8 personen uit die groepen bij, dat is niet zo slecht, dat is toch 3 à 5% van ons personeel. De werkgroepen moeten ook harmonieus verdeeld blijven en die initiatieven moeten ook niet te veel aandeel innemen.”

c) Geen prioriteit

Om een aantal redenen geven organisaties ook aan dat het opstarten van een diversiteitsbeleid voor hen geen prioriteit is. Één organisatie zegt van zichzelf dat zij “een conservatieve maatschappij met een ambtenarenmentaliteit zijn”. Een divers personeelsbestand is voor hen geen meerwaarde of geen tegenwaarde. Indien zij een “superdynamisch innoverend bedrijf zouden zijn, dan zouden die verschillende invalshoeken interessant zijn”, maar op dit moment is het voor hen geen prioriteit om daaraan te werken.

Contradictorisch argumenteert een ander bedrijf dat zij een diversiteitsbeleid niet hoog op de agenda kunnen plaatsen omdat zij té dynamisch zijn. Zij doen minstens één overname per jaar waar zij qua personeelsmanagement de handen mee vol hebben. Bijvoorbeeld naar langdurig werklozen geven zij aan dat het moeilijk is om hen in het bedrijf op te nemen omdat zij net door die dynamiek onvoldoende begeleiding kunnen bieden voor deze doelgroep.

Tot slot heeft een laatste organisatie schrik om zich vast te rijden met een diversiteitsbeleid. Zij zijn qua rekrutering enorm gebonden aan de binnenkomende projecten en moeten op twee weken tijd soms heel wat personeel aanwerven. Op die momenten hebben zij geen tijd om te wachten op ‘andere’ kandidaten. “Het is mooi meegenomen maar het is niet iets waar we ons gaan op focussen”, concludeert de verantwoordelijke.

6 | Aanwezigheid en instroom van doelgroepen in de organisaties

6.1 Medewerkers van vreemde herkomst

6.1.1 Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?

6.1.1.1 Aandeel personen van vreemde herkomst

We polsten bij de 450 toevallig geselecteerde organisaties binnen het gestratificeerde steekproefkader naar de aanwezigheid van personen van vreemde herkomst in hun personeelsbestand.

Opmerkelijk is het grote aandeel van de bevraagde organisaties (54 organisaties, 12,0%) dat niet op deze vraag kan of wilt antwoorden. Oorzaak hiervan is mogelijk gelegen in het feit dat het niet eenvoudig is voor organisaties om het aantal personen naar herkomstregio te kennen. Indien gegevens bijgehouden worden, gaat het meestal om gegevens naar nationaliteit.

Een kwart (102 organisaties, 22,7%) van de door ons bevraagde organisaties geeft aan *geen werknemers met een vreemde herkomst van buiten EU15* in dienst te hebben.

294 bevraagde organisaties (65,3%) melden wel de aanwezigheid van werknemers met een vreemde herkomst van buiten EU15 in hun organisatie. Het aandeel van deze doelgroep binnen het personeelsbestand ligt globaal genomen echter laag.

In totaal heeft bijna 2 op 3 van de bevraagde organisaties (62,2%) geen of minder dan 5% allochtonen met een vreemde herkomst van buiten EU15 in dienst.

Tabel 6.1 Aandeel werknemers van vreemde herkomst buiten de EU15

	N	%
Missing	54	12,0
Geen allochtonen	102	22,7
<i>Geen allochtonen of missing</i>	<i>156</i>	<i>34,7</i>
<1%	16	
1%	31	
2%	31	
3%	26	
4%	20	
<5%	124	27,5
5%	23	
6%	10	
7%	9	
8%	5	
9%	8	
5%<10%	55	12,2
10%<15%	34	7,5
15%<20%	24	5,3
20%<25%	18	4,0
25%<30%	3	0,7
30%<35%	13	2,9
35%<40%	7	1,5
40%<45%	2	0,4
45%<50%	2	0,4
50%<55%	5	1,1
55%<60%	1	0,2
60%<65%	1	0,2
65%<70%	2	0,4
70%<75%	0	0,0
75%<80%	2	0,4
80%<85%	1	0,2
85% en meer	0	0,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

68

65,3% van de bevroagde organisaties stelt dus personen van vreemde herkomst buiten EU15 te werk. We gingen na of er verschillen zijn naar sector, regio en bedrijfsgrootte. De resultaten tonen inderdaad een significant verband ($p < .0001$) naar *organisatiegrootte*: daar waar in 48,2% van de bevroagde kleinste ondernemingen allochtonen tewerkgesteld zijn, loopt dit aandeel op tot 79,6% van de bevroagde grootste organisaties.¹⁴

14 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor aanwezigheid van gelijkheidsbeleid, regio en sector, hield dit verband stand.

Tabel 6.2 Stelt uw organisatie personen van vreemde herkomst niet-EU15 tewerk?
Naar bedrijfsgrootte

	<50 wns (n=139)		50-200 wns (n=129)		200-500 wns (n=94)		500>wns (n=88)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nee (of missing)	72	51,8	40	31,0	26	27,7	18	20,4	156	34,7
Ja	67	48,2	89	69,0	68	72,3	70	79,6	294	65,3

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Ook naar *regio* zien we significante verschillen ($p=0,0258$). Vooral in de Brusselse regio ligt het aandeel bevraagde bedrijven met tewerkgestelde allochtonen hoger dan in de rest van de bevraagde Belgische bedrijven.¹⁵

Tabel 6.3 Stelt uw organisatie personen van vreemde herkomst niet-EU15 tewerk?
Naar regio

	Vlaanderen (n=163)		Wallonië (n=145)		Brussel (n=142)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nee (of missing)	66	40,5	53	36,6	37	26,1	156	34,7
Ja	97	59,5	92	63,4	105	73,9	294	65,3

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We zien geen significante verschillen tussen bevraagde bedrijven uit de sector van bouw en industrie en de dienstensector.

Ook blijkt dat ongeveer 68,2% van de bevraagde organisaties met een gelijkekansenbeleid allochtonen tewerkstellen. Maar ook 64,1% van de organisaties zonder een expliciet gelijkekansen- of diversiteitsbeleid stellen allochtonen te werk. Het verschil was niet significant.

6.1.1.2 Recente aanwervingen

We polsten naar de recente aanwervingen. Vier op vijf bevraagde bedrijven (81,8%) heeft *de laatste drie jaren minimum één medewerker van vreemde herkomst (al dan niet buiten EU15) aangenorven*. Opnieuw zien we dat haast alle bevraagde grote bedrijven in het recente verleden één of meerdere personen van vreemde herkomst hebben aangenorven. Bij de bevraagde kleinste ondernemingen bleek dit het geval voor 61,9% van de organisaties.¹⁶

¹⁵ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor verschillen naar sector en grootte en aanwezigheid van gelijkekansenbeleid hield dit verband stand.

¹⁶ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor aanwezigheid van gelijkekansenbeleid, regio en sector, hield dit verband stand.

Tabel 6.4 Heeft uw organisatie de laatste drie jaren één of meerdere...

	<50 wns (n=139)		50-200 wns (n=129)		200-500 wns (n=94)		500>wns (n=88)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
...personen van vreemde herkomst aangeworven (p<.0001)	86	61,9	111	86,0	87	92,5	84	95,5	368	81,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We vonden geen verschil tussen de bevraagde bedrijven naar regio of sector. Wel stelden we enig verband vast tussen recente instroom van allochtonen en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid in de organisaties: zo heeft 87,9% van de bevraagde organisaties met een gelijkekansenbeleid recent allochtonen aangeworven ten opzichte van 79,2% van de organisaties zonder gelijkekansenbeleid ($p=0,0308$). Dit significante verband verdwijnt echter na controle voor bedrijfs-grootte, sector en regio via regressie.

Slechts acht van deze ondernemingen (waaronder zes Brusselse) gaven aan toen *expliciet op zoek* te zijn geweest naar een medewerker van vreemde herkomst. Belangrijkste redenen hiervoor waren de specifieke competenties van de doelgroep (taal), het halen van 'streefcijfers in het kader van een diversiteitsplan' of omwille van het knelpuntkarakter van de vacature.

Tabel 6.5 Was u toen specifiek op zoek naar een medewerker van vreemde herkomst

	Totaal (n=368)	
	N	%
Nee	360	97,8
Ja	8	2,2

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

22 organisaties gaven aan bepaalde acties, voornamelijk gerichte wervingsacties, ondernomen te hebben om ook kandidaten van vreemde herkomst aan te trekken. Dit waren voornamelijk grotere organisaties die een gelijkekansenbeleid voerden, uit de Brusselse en Vlaamse dienstensector.

Tabel 6.6 Hebt u toen bepaalde acties ondernomen om ook kandidaten van vreemde herkomst aan te trekken?

	Totaal (n=368)	
	N	%
Nee	346	94,0
Ja	22	6,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

6.1.1.3 Ervaringen

Bij de bevraagde organisaties waar personen van vreemde herkomst (niet-EU15) tewerkgesteld waren (65,3%, n=294), polsten we naar hun *ervaringen*. 278 organisaties beantwoordden deze vragenbatterij.

Het merendeel omschrijft hun ervaringen als eerder (of overwegend) positief. Slechts 13 organisaties waren eerder (of overwegend) negatief over hun ervaringen met allochtonen niet-EU15.

Tabel 6.7 Zijn de ervaringen die u tot nu toe gehad heeft met allochtone medewerkers met een herkomst van buiten de EU15...

	N	%
Overwegend positief	78	28,1
Eerder positief	181	65,1
Eerder negatief	12	4,3
Overwegend negatief	1	0,4
Geen ervaring	6	2,2
Totaal	278	100,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We vonden geen verschillen qua positieve of negatieve ervaring tussen bevraagde organisaties met en zonder een expliciet beleid rond gelijke kansen of diversiteit. Ook naar sector of grootteklasse vonden we geen verschillen.

Wel toonden de resultaten aan dat een groter aandeel organisaties uit de Vlaamse steekproef negatieve ervaringen hadden (10,6%), in vergelijking tot de Waalse (2,3%) of Brusselse (1,0%) bevraagde ondernemingen ($p=0,0286$).¹⁷

Ook al zijn de ervaringen positief, daarom verloopt de tewerkstelling niet altijd probleemloos: een kwart van de bedrijven (24,0%) waar allochtonen niet-EU15 aan het werk zijn, stelt dat deze tewerkstelling wel tot *problemen* geleid heeft. Dit bleek significant ($p=0,0181$) vaker het geval in de bevraagde Vlaamse bedrijven

¹⁷ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef dit significant.

(34% meldt problemen) dan in de bevraagde Brusselse (17,7%) of Waalse ondernemingen (20,0%).¹⁸

Naar sector, bedrijfsgrootte of het al dan niet voeren van een gelijkekansenbeleid werden geen verschillen gevonden.

Tabel 6.8 Heeft deze tewerkstelling van allochtone medewerkers met een herkomst van buiten de EU15 tot problemen geleid?

	N	%
Nee	212	76,3
Ja	66	23,7
Totaal	278	100,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Bovendien heeft meer dan één derde (36,7%) van de bevraagde organisaties waar allochtonen niet-EU15 aan het werk zijn, bepaalde *maatregelen* getroffen om deze tewerkstelling succesvol te maken.

57,7% van de organisaties die stellen actief te werken rond gelijkekansen en diversiteit maakt melding van dergelijke maatregelen ten opzichte van 27,1% van de organisaties die toch stellen dat ze niet werken aan een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid ($p < .0001$).¹⁹

Ook zien we opnieuw significante verschillen naar regio: daar waar 56,4% van de Vlaamse organisaties stelt maatregelen genomen te hebben, was dit slechts het geval in 28,4% van de Brusselse en in 24,7% van de Waalse ondernemingen ($p < .0001$).²⁰

We zien geen significante verschillen naar sector of grootteklasse.

Tabel 6.9 Heeft u bepaalde maatregelen getroffen om deze tewerkstelling van allochtone medewerkers met een herkomst van buiten de EU15 succesvol en duurzaam te maken?

	N	%
Nee	176	63,3
Ja	102	36,7
Totaal	278	100,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

¹⁸ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef dit significant.

¹⁹ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, regio en bedrijfsgrootte, bleef dit significant.

²⁰ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef dit significant.

6.1.2 Wat vertellen de cases hierover?

6.1.2.1 Registratie

Om het aandeel allochtonen in kaart te brengen, moet er een bepaalde definitie of moeten er bepaalde criteria gebruikt worden die bepalen of iemand allochtoon is of niet. Welke deze moeten zijn, is echter niet eenduidig.

De meeste cases gebruiken voornamelijk de nationaliteit als onderscheidend criterium. Veel personen van vreemde herkomst hebben echter de Belgische nationaliteit. ‘Gatekeepers’ geven aan dat het daardoor moeilijk is om statistieken bij te houden of cijfers te geven over het aantal personen van vreemde herkomst in de onderneming. Over de herkomst van hun werknemers worden immers meestal geen gegevens bijgehouden. Selectieverantwoordelijken zien soms het nut niet in om dit aan hun medewerkers te vragen of vinden dat dit indruist tegen de wet op de privacy.

Slechts één organisatie heeft een meer uitgebreid registratiesysteem om het aantal allochtonen in hun onderneming op te volgen. Eerst hebben zij via een systeem van naamherkenning de aantallen in kaart gebracht. Het personeelsbestand werd doorgegeven aan VDAB die op basis van naamherkenning een schatting heeft gemaakt van het aandeel allochtonen in de organisatie. Daarna zijn zij gestart met een vrijwillige zelfregistratie op basis van de VESOC-definitie. Werknemers moesten daarbij aangeven of zij zelf vonden dat ze aan die definitie voldeden. Dit kwam voor werknemers echter sterk over als een wij-zij denken waardoor deze registratie niet meer wordt gebruikt. Nu vragen ze aan de werknemers om vrijwillig de eigen nationaliteit en de nationaliteit van de ouders en de grootouders op te geven. Deze organisatie heeft voor zichzelf ook streefcijfers gekoppeld aan dit registratiesysteem.

6.1.2.2 Aandeel en instroom

De meeste ‘gatekeepers’ uit de cases stellen dat zij op vlak van de tewerkstelling van allochtonen goede cijfers hebben. Concrete cijfers over de aantallen of percentages allochtonen die ze tewerkstellen kunnen de verantwoordelijken echter moeilijker geven. Daarbij vervallen ze eerder in vage omschrijvingen als “we hebben er een hele reeks” of “we hebben een vrij goede mix”. De benaderende cijfers die bij doorvragen gegeven worden, verschillen heel sterk naargelang de verschillende cases en variëren van enkele allochtone medewerkers tot 80% van het personeelsbestand. Zoals hierboven aangegeven hebben ondernemingen vaak een beter zicht op het aantal verschillende nationaliteiten dat bij hen werkt. Voor de ondernemingen waarvoor we over cijfers beschikken, varieerde dit van 13 tot 49.

Deze variatie in de aantallen kan door verschillende factoren verklaard worden. De cases geven zelf aan dat hun *sector en regio* een verklaring kunnen zijn voor het

aantal allochtonen dat ze tewerkstellen. Een schoonmaakbedrijf uit Brussel geeft in dit verband bijvoorbeeld aan dat er op hun wervingsdag geen enkele sollicitant van volledig Belgische herkomst aanwezig was. Een bedrijf in een regio met een voornamelijk Belgische bevolkingspopulatie geeft dan weer aan bijna nooit sollicitaties te ontvangen van allochtone kandidaten omdat er in de regio ook niet veel zijn.

Daarnaast kan ook de gehanteerde *definitie en criteria* een rol spelen in de verschillende cijfers. Een indeling op basis van nationaliteit of een indeling op basis van herkomst kan heel verschillende resultaten geven.

Naar instroom van allochtonen zien de ‘gatekeepers’ doorgaans geen probleem. Zij argumenteren dat zij selecteren op basis van competenties en dat ras of herkomst hierin geen rol speelt. Personen van vreemde herkomst die over de gevraagde competenties beschikken, komen in aanmerking voor de vacante functies.

6.2 Personen met een beperking

6.2.1 Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?

6.2.1.1 Aandeel personen met een beperking

Tabel 6.10 Aandeel arbeidsgehandicapten

	N	%
Missing	16	
Geen AG	207	46,0
<i>Geen AG of missing</i>	<i>223</i>	<i>49,6</i>
<1%	42	
1%	81	
2%	36	
3%	14	
4%	5	
<5%	178	39,6
5%	16	
6%	8	
7%	1	
8%	5	
9%	0	
5%<10%	30	6,7
10%<15%	8	1,8
15%<20%	1	0,2
20%<25%	1	0,2
25%<30%	0	
30%<35%	0	
35%<40%	0	
40%<45%	0	
45%<50%	1	0,2
50%<55%	0	
55%<60%	0	
60%<65%	0	
65%<70%	0	
70%<75%	1	0,2
75%<80%	1	0,2
80%<85%	5	1,1
85% en meer	1	0,2

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Bijna de helft van de bevroagde organisaties (46,0%) heeft geen personen met een arbeidshandicap of een beperking in dienst. 39,6% telt minder dan 5% arbeidsgehandicapten. Daarnaast zijn er 6 organisaties behorend tot de sociale economie, waar overwegend personen met een beperking aan de slag zijn.

We zien vaker een grotere aanwezigheid van arbeidsgehandicapten in de bevroagde grotere bedrijven dan in kleinere organisaties ($p < .0001$).²¹

Tabel 6.11 Stelt uw organisatie personen met een beperking tewerk? Naar bedrijfsgrootte

	<50 wns (n=132)		50-200 wns (n=123)		200-500 wns (n=93)		500>wns (n=86)		Totaal (n=434)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nee	99	75,0	57	46,3	34	36,6	17	19,8	207	47,7
Ja	33	25,0	66	53,7	59	63,4	69	80,2	227	52,3

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Bevroagde organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid hebben significant vaker personen met een beperking in dienst dan personen zonder dit expliciete beleid. Zo telt 69,6% van de bevroagde organisaties met een gelijkekansenbeleid minimum 1 persoon met een beperking onder haar werknemers ten opzichte van 45,3% van de bevroagde organisaties zonder een gelijkekansenbeleid. Of misschien eerder omgekeerd: bevroagde bedrijven met minimum 1 persoon met een beperking in dienst, geven significant vaker aan actief te werken rond gelijke kansen en diversiteit dan de bedrijven zonder personen met een beperking in dienst ($p < .0001$).²²

We zien geen verschil naar sector maar wel naar regio: daar waar minder dan de helft van de bevroagde organisaties in Brussel (46,8%) of Wallonië (47,4%) personen met een beperking tewerkstelt, zien we wel een aanwezigheid van deze doelgroep in 60,4% van de bevroagde Vlaamse organisaties ($p = 0.0336$).²³

6.2.1.2 Ervaringen

In 16,7% van de gevallen ($n = 227$) geeft de werkgever aan dat deze tewerkstelling tot bepaalde *problemen* geleid heeft (we zien geen verschillen naar sector, regio, bedrijfsgrootte of naar het al dan niet bewust werken rond gelijke kansen en/of

21 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, regio en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef dit significant.

22 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, regio en bedrijfsgrootte, bleef dit significant.

23 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef dit significant.

diversiteit). Voorbeelden van dergelijke problemen die het vaakst vermeld worden, zijn: te traag werken, niet alle gevraagde taken aankunnen, vaker ziek zijn of uitvallen door emotionele problemen, communicatieproblemen, problemen met collega's, ...

Tabel 6.12 Heeft deze tewerkstelling van personen met een beperking tot problemen geleid?

	N	%
Nee	189	83,3
Ja	38	16,7
Totaal	227	100,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Voor het merendeel van de 227 organisaties (68,3%) bleek het wel noodzakelijk om bepaalde *maatregelen* te treffen om de tewerkstelling succesvol en duurzaam te maken.

Dit bleek significant vaker het geval in bevraagde bedrijven die aangaven te werken rond gelijkekansen en diversiteit (vermoedelijk is het precies daarom dat deze bedrijven zich ook zo omschrijven maar de richting van het oorzakelijk verband kan niet afgeleid worden: heeft het gelijkekansenbeleid geleid tot de tewerkstelling van personen met een beperking of omgekeerd?): 77% van deze bedrijven heeft maatregelen ondernomen ten opzichte van 62,9% van de andere organisaties ($p=0.0259$).²⁴ We vonden geen verschil naar bedrijfsgrootte, sector of regio.

Voorbeelden van dergelijke maatregelen zijn het toegankelijk maken van de werkplek, begeleiding en/of controle voorzien, aanpassingen van de concrete jobinhoud, aanpassing van de werkinstrumenten, aanpassen van de werkomstandigheden en arbeidsuren, overleg met de collega's, ...

Tabel 6.13 Heeft u bepaalde maatregelen getroffen om deze tewerkstelling van personen met een beperking succesvol en duurzaam te maken?

	N	%
Nee	72	31,7
Ja	155	68,3
Totaal	227	100,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

²⁴ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, regio en bedrijfsgrootte, bleef dit significant.

6.2.1.3 Recente aanwervingen

We polsten naar recente aanwervingen van personen met een beperking. Ongeveer 30% van de bevraagde organisaties had de laatste drie jaren een persoon met een beperking in dienst genomen.

Dit bleek significant vaker het geval in bevraagde grotere dan in kleinere organisaties (zie tabel)²⁵ en in bevraagde organisaties met een gelijkekansenbeleid (48,5%) ten opzichte van de organisaties zonder een gelijkekansenbeleid (21,7%) ($p < .0001$).²⁶

Ook naar sector vonden we significante verschillen: daar waar 18,7% van de bevraagde organisaties uit de industrie en bouw recent één of meerdere personen met een beperking hadden in dienst genomen, steeg dit aandeel tot 34,8% van de bevraagde organisaties uit de dienstensector ($p = 0,0025$).²⁷

We vonden geen verschillen naar regio.

Tabel 6.14 Heeft uw organisatie de laatste drie jaren één of meerdere...

	<50 wns (n=139)		50-200 wns (n=129)		200-500 wns (n=94)		500>wns (n=88)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
...personen met een beperking aan-geworven ($p < .0001$)	19	13,7	36	27,9	33	35,1	45	51,1	133	29,6

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Vervolgens polsten we bij deze organisaties of ze toen *specifiek op zoek* waren naar een medewerker met een fysische of andere beperking. Dit bleek zo te zijn voor 25 organisaties, voornamelijk organisaties uit de dienstensector (sociale economie) en vaak organisaties die actief werkten rond gelijke kansen, uit alle regio's, en zowel kleine als grotere organisaties. Ook melden enkele organisaties gerichte acties omdat ze de streefcijfers wilden halen.

25 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, regio en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef dit significant.

26 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, bedrijfsgrootte en regio, bleef dit significant.

27 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef dit significant.

Tabel 6.15 Was u toen specifiek op zoek naar een medewerker met een arbeidshandicap

	Totaal (n=133)	
	N	%
Nee	108	81,2
Ja	25	18,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

27,8% van de organisaties die de voorbije 3 jaren één of meerdere personen met een beperking in dienst hadden genomen (n=133), gaven aan ook bepaalde *acties* ondernomen te hebben om ook deze personen aan te trekken. Voorbeelden van deze acties zijn het gericht zoeken via publieke bemiddelingsdiensten, via Jobkanaal en via contacten met organisaties of scholen voor personen met een beperking ...

Het ging om 37 organisaties, voornamelijk grotere organisaties uit de diensten-sector waarvan, opmerkelijk, bijna de helft uit het Brusselse.

Tabel 6.16 Hebt u toen bepaalde acties ondernomen om ook kandidaten met een arbeidshandicap aan te trekken?

	Totaal (n=133)	
	N	%
Nee	96	72,2
Ja	37	27,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

6.2.2 Wat vertellen de cases hierover?

6.2.2.1 Registratie

Personeelsverantwoordelijken geven aan dat het moeilijk is om exacte aantallen te geven over het aandeel personen met een handicap in hun onderneming. Om een zicht te hebben op dit aandeel is het uiteraard noodzakelijk om op de hoogte te zijn van de beperking. Werknemers zijn echter niet verplicht om hierover te communiceren waardoor het voor de onderneming moeilijk eenduidig in kaart te brengen is:

“Het is niet altijd even duidelijk of ons cijfermateriaal wel klopt want niet iedereen is daar open over.”

“Als je bijvoorbeeld gaat kijken naar personen met een handicap, dat behoort eigenlijk tot de private levenssfeer van de mensen. Je hebt als werkgever niet zomaar het recht om te vragen of

dat iemand een handicap heeft. Sommige handicaps zijn heel zichtbaar, maar bij andere handicaps is dat minder het geval en je mag niet zomaar vragen stellen over dat soort zaken. Hetzelfde over de etnische achtergronden, dat behoort ook tot de persoonlijke levenssfeer. En we hebben nog altijd de wet op de privacy die ons verbiedt om daar vragen over te stellen. We weten dat er op dat vlak wel voldoende diversiteit is bij [naam bedrijf] en zeker ook aangetrokken wordt via onze wervingskanalen, maar we kunnen het niet allemaal op een officiële manier formaliseren omdat de wet het ons niet toelaat.”

Personeelsverantwoordelijken maken hun inschatting daarom op basis van bijvoorbeeld personen bij wie er een fysieke handicap zichtbaar is, personen waarvoor er aanpassingen aan de werkplek zijn gebeurd of personen met een erkenning door het VAPH of AWIPH.

Één organisatie heeft een systeem van zelfregistratie ingevoerd om een meer accuraat beeld te krijgen van deze groep. Elke werknemer werd in een document gevraagd om aan te geven of hij al dan niet voldeed aan de criteria uit de VESOC-definitie van handicap.

“Vóór die vraag hadden we één of twee mensen van wie we het wisten. Dat waren dan mensen met een Vlaams Fonds nummer. Nu hebben we het ook uitgebreid naar de VESOC-definitie van handicap. Al die aspecten van die definitie worden bevestigd. Nu zitten we aan 16 personen.”

Rond het topic ‘personen met een handicap’ geven de cases ook aan dat zij vaak aanpassingen moeten doen aan de werkplek voor mensen die omwille van een arbeidsongeval, gezondheidsproblemen of de fysieke vereisten van hun job, hun functie niet meer optimaal kunnen uitoefenen. Personeelsverantwoordelijken laten hier in het midden of deze werknemers ook tot de groep van personen met een handicap moeten gerekend worden.

“We hebben heel wat functies met fysiek zwaar werk. Ik weet niet of je dan echt kan spreken over personen met een arbeidshandicap maar we merken wel dat, we werken hier recent sterk rond aangepast werk, die mensen op een gegeven moment fysiek hun job niet meer aankunnen. Daar kijken wij gericht welke andere mogelijkheden er zijn. Of dat die mensen nu expliciet in die doelgroep van personen met een arbeidshandicap thuisboren dat is misschien bediscussieerbaar, maar het is wel de realiteit dat die mensen op dat ogenblik omwille van gezondheidsredenen of fysieke redenen hun job niet meer aankunnen.”

Één vervoersmaatschappij pleit ervoor om deze personen ook tot de doelgroep van personen met een handicap te rekenen. In de rapportering van hun cijfers nemen zij deze aantallen samen. Bijvoorbeeld chauffeurs die door rugklachten hun functie niet meer kunnen uitoefenen, kunnen overgeplaatst worden naar een

administratieve functie waar hun kennis en ervaring uit de praktijk van pas komt. Dergelijke functies worden voor hen voorbehouden.

6.2.2.2 Aandeel en instroom

Rekening houdend met bovenstaande opmerkingen kunnen we toch voorzichtig besluiten uit de bezochte cases dat personen met een arbeidshandicap een klein aandeel uitmaken van het personeelsbestand in de bezochte ondernemingen. De genoemde percentages variëren van 0,2% tot 2% van het totale personeel. Acht bedrijven stellen geen personen met een handicap te werk. De voornaamste reden die zij hiervoor aangeven is dat ze zelden tot nooit sollicitaties ontvangen van deze groep van personen.

“Voor de rest zijn er heel weinig mensen met een AWIPH nummer die zich rechtstreeks bij ons kandidaat stellen. Heel zelden dat er iemand solliciteert die zegt over een AWIPH-nummer te beschikken. Dat verbaast mij maar volgens de persoon van Entra is dit normaal. Personen met een handicap solliciteren vooral bij organisaties die specifiek gericht zijn op personen met een handicap.”

Personeelsverantwoordelijken zijn doorgaans wel *positief* naar eventuele instroom van personen met een handicap. De handicap op zich is geen belemmering maar zij zien wel enkele voorwaarden vooraleer er tot een succesvolle aanwerving kan worden overgegaan. In eerste instantie is het afhankelijk van de functie. Niet voor elke functie is er de mogelijkheid om personen met een handicap aan te nemen. Voor bediendefuncties zien verantwoordelijken het eerder mogelijk om personen met een handicap aan te nemen en eventuele aanpassingen hiervoor te doen aan de werkplek. Arbeiderfuncties houden vaak fysiek zwaar werk in waardoor zij verwachten dat het hier moeilijker zal zijn. Ook de strikte veiligheidsvoorschriften die soms voor arbeiderfuncties van kracht zijn, laten het niet altijd toe om hier personen met een handicap voor aan te nemen.

“Als chauffeur en belader is dat sowieso quasi uitgesloten omwille van veiligheid en het fysieke van de arbeid. Dus daar vermoed ik dat we die niet gaan hebben. Want zelfs als iemand gehoorgestoord zou zijn, kan dat al niet meer omdat er een aantal geluidsignalen zijn die dat je moet kunnen opvangen. Dus dat kan al niet.”

Daarnaast is het ook afhankelijk van het soort handicap waarmee iemand zich aanmeldt. Bij handicap denken personeelsverantwoordelijken in de eerste plaats aan een fysieke beperking. Zeker voor bediendefuncties, en soms voor arbeiderfuncties, geven de cases aan dat een lichte, fysieke beperking meestal geen drempel tot aanwerving vormt. Twee ‘gatekeepers’ drukken wel expliciet uit dat een psychologische of verstandelijke handicap voor hen niet mogelijk is.

Het is uiteindelijk de combinatie van deze beide factoren die van belang is. Er wordt gekeken of de handicap die de persoon meebrengt, kan ‘gematched’ worden met de in te vullen functie. Wanneer de persoon de functie, mits eventuele aanpassingen, kan uitvoeren, is er meestal geen probleem.

“We hebben verschillende mensen en de mogelijkheden zijn er ook. Zolang dat mensen hun werk kunnen doen aan de telefoon. En voor heel wat arbeidshandicaps zijn er oplossingen.”

“Die heeft dan een ander computersysteem nodig dat gebonden is aan onze computer. Maar als die zijn werk goed kan doen dan is dat geen drempel omdat het geen belemmering is voor de functie. Omdat het ook een functie voor de computer is, het is niet dat die ter plaatse moet gaan in een betoncentrale.”

Hoewel de meeste personeelsverantwoordelijken in eerste instantie openstaan voor het aanwerven van personen met een handicap, is er één bedrijf waarin de gatekeeper eerder terughoudend is. Zij geeft aan dat het management hier nog niet klaar voor is.

“Er zou eens een succesverhaal van een aanwerving van een persoon met een handicap moeten komen om het idee te laten inburgeren.”

6.3 Vrouwen

6.3.1 Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?

De gegevens ontbreken voor 20 organisaties. We stellen vast dat 7 van de door ons bevraagde organisaties aangeven geen vrouwen in dienst te hebben en er waren 9 organisaties met enkel vrouwen in dienst.

Daarnaast zien we wel dat in onze steekproef 45,3% organisaties minder dan de helft vrouwen in dienst heeft, 10,9% van de ‘gatekeepers’ geeft aan dat in hun organisatie het aandeel mannen en vrouwen ongeveer gelijk verdeeld is en 37,8% geeft aan dat in hun organisatie meer dan 50% vrouwen aan de slag is.

Tabel 6.17 Aandeel vrouwen

	N	%
missing	20	4,4
0%	7	1,6
<i>Geen vrouwen of missing</i>	27	6,0
+0%-10%	55	12,2
11%-30%	89	19,8
31%-49%	60	13,3
50%	49	10,9
<i>50% of minder</i>	253	56,2
51%-70%	80	17,8
71%-90%	56	12,4
91%<100%	25	5,6
100%	9	2,0
<i>Meer dan 50%</i>	170	37,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We stellen geen grote verschillen vast naar regio, grootteklasse of naar het al dan niet actief werken rond gelijke kansen en diversiteit.

We zien wel een duidelijk *sectoraal* verband ($p < .0001$).²⁸ Daar waar 66% van de bevroegde organisaties uit de bouw en industrie, 30% of minder vrouwen in dienst heeft, is dit slechts van toepassing op 18,9% van de organisaties uit de diensten-sector. Daarentegen heeft 30,7% van de bevroegde organisaties uit de diensten-sector meer dan 70% vrouwen in dienst ten opzichte van 2,8% van de organisaties uit de bouw en industrie.

6.3.2 Wat vertellen de cases hierover?

Naar registratie is het in kaart brengen van het aantal vrouwen in de onderneming geen probleem. De verdeling van het percentage vrouwen dat tewerkgesteld wordt, varieert naargelang de cases.

Over de cases heen verschillen de cijfers sterk naargelang de sector. Organisaties uit de zorgsector stellen voornamelijk vrouwen tewerk in de functies van verpleegkundigen, verzorgenden en poetshulpen. In deze sector vormen mannen eerder de kansengroep.

Binnen het bedrijf verschilt het aandeel vrouwen naargelang het beroepsstatuut. Vrouwen zijn vaak goed vertegenwoordigd of zelfs oververtegenwoordigd in de bediendefuncties, maar zij oefenen minder vaak een arbeiderfunctie uit.

²⁸ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkemansbeleid, bleef dit significant.

“Bij de arbeiders zijn het bijna allemaal mannen. Het is eigenlijk typisch, hier op het hoofdkantoor zijn het meer vrouwen omdat het allemaal administratieve functies zijn en in de fabrieken zijn het meestal mannen.”

Verantwoordelijken geven aan dat zij voor deze functies ook niet vaak vrouwelijke kandidaten hebben. Zij zien als voornaamste reden dat er te weinig vrouwen de benodigde studies in deze vaak technische domeinen hebben afgerond.

6.4 Ouderen

6.4.1 Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?

6.4.1.1 Aandeel 45-plussers

We polsten naar de leeftijdsverdeling van het personeel in iedere bevroegde organisatie. Deze gegevens ontbraken voor 21 organisaties. 6 organisaties gaven aan geen 45-plussers in dienst te hebben.

De helft van de bevroegde organisaties hebben 30% of minder 45-plussers in dienst. In totaal heeft 83,7% van de bevroegde organisaties 50% of minder 45-plussers in dienst.

We vonden geen significante verschillen naar regio, sector, grootteklasse of naar de al dan niet aanwezigheid van een gelijkkekansen- of diversiteitsbeleid in de organisaties.

Tabel 6.18 Aandeel 45-plussers

	N	%
missing	21	4,7
0%	6	1,3
<i>Geen 45-plussers</i>	27	6,0
+0%-10%	48	10,7
11%-30%	177	39,3
<i>30% of minder 45-plussers</i>	225	50,0
31%-50%	146	32,4
51%-70%	46	10,2
71%-100%	6	1,3

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

6.4.1.2 Recente aanwervingen

We polsten ook naar de *recente instroom* van 45-plussers in de organisaties. Opmerkelijk gegeven is dat drie kwart van de bevroegde organisaties aangeeft gedurende

de laatste drie jaren één of meerdere 45-plussers aangeworven te hebben. Dit bleek significant vaker het geval in de grotere dan in de kleinste organisaties, vermoedelijk ook mee te verklaren door het gegeven dat er in grotere organisaties sowieso meer aanwervingen gebeuren dan in kleinere ondernemingen.²⁹ We zagen ook een significant vakere instroom in de bevraagde organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid (85,6% van deze organisaties hebben gedurende de laatste 3 jaren één of meerdere 45-plussers in dienst genomen) dan in andere organisaties (73% wierf één of meerdere 45-plussers aan) ($p=0,0039$).³⁰ We stelden geen verschil naar sector of regio vast.

Tabel 6.19 Heeft uw organisatie de laatste drie jaren één of meerdere...

	<50 wns (n=139)		50-200 wns (n=129)		200-500 wns (n=94)		500>wns (n=88)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
...45-plussers aangeworven ($p<.0001$)	74	53,2	109	84,5	84	89,4	78	88,6	345	76,7

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

18 organisaties waren toen specifiek op zoek naar een ouder profiel, voornamelijk grotere organisaties, uit Vlaanderen en uit de dienstensector. Redenen hiervoor waren de nood aan maturiteit en ervaring, de loonkostsubsidies die aan deze aanwerving verbonden waren, ...

Tabel 6.20 Was u toen specifiek op zoek naar een ouder profiel

	Totaal (n=345)	
	N	%
Nee	327	94,8
Ja	18	5,2

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

13 organisaties ondernamen specifieke acties om ook oudere kandidaten aan te trekken. Dergelijke acties waren bijvoorbeeld werving via publieke bemiddelingsdiensten, expliciet vermelden van ervaring en maturiteit in de advertentie, ...

29 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, sector en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef dit significant.

30 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte en sector, bleef dit significant.

Tabel 6.21 Hebt u toen bepaalde acties ondernomen om ook oudere kandidaten aan te trekken?

	Totaal (n=345)	
	N	%
Nee	332	96,2
Ja	13	3,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

6.4.2 Wat vertellen de cases hierover?

De leeftijd van de werknemers wordt in de ondernemingen geregistreerd. Personeelsverantwoordelijken hebben doorgaans dan ook een goed zicht op de gemiddelde leeftijd van het personeel en de leeftijdspiramide van de onderneming. Deze laatste verschilt sterk over de cases heen en aldus ook het aandeel 45-plussers dat de ondernemingen tewerkstellen.

In het algemeen zeggen bedrijven dat ze openstaan om oudere, meer ervaren kandidaten aan te werven. Wanneer hier naar gevraagd wordt tijdens de interviews argumenteren de ‘gatekeepers’ direct dat leeftijd voor hen geen issue is en illustreren dit met één van de laatste aanwervingen:

“Ik heb overlaats nog iemand aangeworven van 58 voor binnendienst, voor mij is daar geen verschil in. Leeftijd is absoluut geen issue.”

Twee thema’s die bij de instroom van oudere werknemers vaak terugkomen zijn ervaring en de fysieke belasting van de job. Beiden worden hieronder toegelicht.

6.4.2.1 Ervaring: troef of nadeel?

Verschillende personeelsverantwoordelijken geven in de interviews aan dat zij op zoek zijn naar kandidaten met *ervaring* maar dat zij deze heel moeilijk aantrekken. Als reden geven zij aan dat deze mensen zich in het algemeen niet vaak bewegen op de arbeidsmarkt. Zij hebben doorgaans een goede job gevonden en hebben een evenwicht tussen werk- en privéleven bereikt waardoor zij niet snel geneigd zullen zijn om ander werk te zoeken. Zeker bedrijven met een heel specifieke bedrijfsactiviteit halen dit argument aan. In hun branche zijn er niet veel mensen die over de nodige kennis en ervaring beschikken. Ervaren werknemers in deze sector hebben vaak een goede, comfortabele positie binnen een ander bedrijf en zijn niet geneigd om te veranderen.

“Maar 14% is onder dan 45 jaar, dat is zeker niet genoeg. Er is de laatste vijf jaar heel veel gerekruteerd, dus er zijn heel veel jongeren bij gekomen die weinig ervaring hebben. Dus ik heb zeker interesse om meer ouderen aan te werven. Dat brengt wat kalmte in een team. Wij zijn zeker vrager van meer ouderen, maar we zitten nu eenmaal in een sector waarin het heel com-

fortabel is om als werknemer in zijn job te blijven. Die personen van 45 – 50 jaar die verschuiven niet meer op de arbeidsmarkt, zeker gezien de crisis. Dat is een beetje vervelend voor ons.” (eigen vertaling)

Één organisatie, een vzw, geeft ook aan dat zij voornamelijk een jong personeelsbestand hebben omdat zij voor oudere personen met ervaring niet kunnen concurreren qua *verloning* met de privésector. Zij hebben wel interesse om meer ervaren kandidaten aan te trekken maar zij zijn gebonden aan barema's dus kunnen ze minder flexibel inspelen op eventuele financiële verwachtingen van deze sollicitanten.

Waar de vorige personeelsverantwoordelijken wel geïnteresseerd waren in het aanwerven van ervaren werknemers, heeft één gatekeeper hier twijfels over. De personeelsverantwoordelijke merkt soms dat oudere personen al een bepaalde manier van werken hebben en daardoor *minder flexibel* zijn om zich aan te passen aan de werking van het bedrijf. Voor leidinggevende functies wordt dit soms als drempel ervaren om oudere kandidaten aan te werven, hoewel de leeftijd op zich niet de hinderpaal is maar eerder de stijl en de manier van werken.

“Maar voor teamcoaches die eigenlijk toch vrij zelfstandig moeten kunnen werken en zich in een team moeten kunnen inwerken, is het soms moeilijk om oudere mensen, mensen met meer ervaring, aan te nemen omdat zij een bepaalde manier van werken hebben. En die mensen kan je moeilijker vormen naar jouw beeld van hoe het bedrijf er moet uitzien. Maar ik heb vorige week nog een kandidaat op gesprek gestuurd van 56. Voor mij was dat een valabele kandidaat. De stijl en de manier van werken zijn daarin belangrijker dan de effectieve leeftijd.”

6.4.2.2 Werkbelasting

Naar oudere werknemers toe zijn verantwoordelijken soms bezorgd over de *fysieke belasting* van het werk. Voor arbeiderfuncties kan dit soms een drempel zijn bij aanwerving. Het is niet de leeftijd op zich die een hinderpaal vormt maar wel de mate waarin deze personen nog meekunnen met de fysieke eisen die de job stelt.

“In leeftijd is voor mij wel belangrijk dat die mensen nog meekunnen. Maar je hebt mensen van 40 die al niet meer meekunnen en je hebt er van 60 die nog heel goed meekunnen. Dus dat is voor mij belangrijk, dat mensen gemotiveerd zijn en dat ze actiegericht zijn. Maar welke leeftijd dat daar op staat, dat is voor mij niet belangrijk.”

“Het is waar dat als er iemand zich presenteert die ouder dan 50 jaar is, dan ga ik hem niet nee zeggen, maar dat hangt altijd af van het werk dat moet gedaan worden op de werf. Als het een werf is waar er veel gewicht moet getild worden, dan ga ik daar niet iemand van 50-plus

zetten. Als het een werf is waar enkel de bureaus moeten afgestoft worden, dan is er geen probleem.”

Twee organisaties merken dat oudere werknemers net vaak bij hen solliciteren doordat zij in de privé-sector moeilijker werk vinden of doordat zij zelf op zoek zijn naar minder fysiek belastend werk. Één gemeentelijke overheid merkt dat oudere kandidaten vaak bij hun solliciteren omdat zij weten dat ze bij een openbaar bestuur wel terecht kunnen en gewaardeerd worden om hun ervaring. Een groothandel in sanitair trekt ook veel oudere werknemers aan die voordien hun hele loopbaan in de sanitaire sector hebben gewerkt. Zij zoeken voor het einde van hun loopbaan vaak een functie waarin zij hun ervaring kunnen gebruiken maar waar het werk fysiek minder zwaar is. Voor de showrooms van dit bedrijf zijn dit heel gewenste kandidaten.

7 | Werving en selectie

We bespreken in eerste instantie het *algemene wervings- en selectiebeleid* in de organisaties die behoren tot onze steekproef van 450 organisaties en vullen aan met bevindingen uit de cases.

Ook focussen we meer in detail op de wijze waarop de wervings- en selectieprocedure aandacht besteedt aan verschillende *doelgroepen* die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt.

7.1 Draaiboek voor werving en selectie

We stellen vast dat meer dan de helft van de bevraagde organisaties beschikt over een draaiboek of over vastgelegde procedures die aangeven hoe de werving en selectie van werknemers dient te gebeuren.

Tabel 7.1 Beschikt uw organisatie over een draaiboek of vaste procedures die aangeven hoe de werving en selectie van werknemers dient te gebeuren? (naar bedrijfsgrootte)

	<50 wns		50-200 wns		200-500 wns		500>wns		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	49	35,2	76	58,9	62	66,0	72	81,8	259	57,5
Nee	90	64,8	53	41,1	32	34,0	16	18,2	191	42,4
Totaal	139	100,0	129	100,0	94	100,0	88	100,0	450	100,0

* significant $p < .0001$

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Hoe groter de organisatie, hoe vaker er sprake is van gestandaardiseerde wervings- en selectieprocedures. In de bevraagde kleinste organisaties verloopt de werving en selectie vaak eerder op ad hoc-wijze.³¹

Een gestandaardiseerde wervings- en selectieprocedure bleek ook significant minder vaak aanwezig in de bevraagde Waalse ondernemingen (waar minder dan de helft van de bevraagde organisaties (47%) over een draaiboek beschikt) dan in de bevraagde Vlaamse (64,4%) en Brusselse (60,6%) ondernemingen ($p=0,0049$).³²

We vonden geen verschillen naar sector.

7.2 Wervingskanalen

7.2.1 Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?

We polsten bij 450 ondernemingen naar de wervingskanalen die zij inzetten om geschikte kandidaten te zoeken voor vacatures voor arbeiders-, bediende- en kaderfuncties.

We zien duidelijk verschillen in de aard van de wervingskanalen die gebruikt worden naargelang het gaat om een arbeiders-, bediende- of kaderfunctie. We bespreken de meest opmerkelijke verschillen.

Meest opmerkelijk is de bevinding dat 77,9% van de bevraagde organisaties zich richt tot de VDAB, Forem of Actiris voor werving voor vacante arbeidersfuncties. Ook voor werving voor bedienden richt 74,8% zich tot een publieke bemiddelingsinstantie. Maar voor kaderleden daalt dit aandeel tot 58,8%.

Daar waar 38,1% van de bevraagde organisaties gebruik maakt van een commercieel selectie- of outplacementbureau voor de werving en selectie van kaderleden, maakt 16,2% van de bevraagde organisaties hiervan gebruik voor arbeidersfuncties en 27,4% voor bediendefuncties. Het omgekeerde stellen we vast wanneer het gaat over de inschakeling van een uitzendkantoor: de geselecteerde organisaties doen vaker beroep op een uitzendkantoor voor werving van kandidaten voor arbeiders- of bediendefuncties (resp. 49,8% en 47,4% van de organisaties) dan voor kaderleden (34,9% van de organisaties).

Wanneer we kijken naar kanalen die zich *specifiek richten naar bepaalde doelgroepen toe*, zien we opnieuw een aantal duidelijke verschillen naargelang het gaat om vacatures voor arbeiders-, bediende- of kaderfuncties. *Deze kanalen worden sonieso niet frequent gebruikt*: 11,3% van de bevraagde organisaties zoekt naar nieuwe kandidaten via contacten met doelgroeporganisaties van allochtonen, 16,4% schakelt organisaties

31 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, sector en de aanwezigheid van een gelijkedekansbeleid, bleef dit significant.

32 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkedekansbeleid, bleef dit significant.

gericht op de tewerkstelling van mensen met een beperking in, 17,1% heeft contacten met organisaties of uitzendkantoren die zich specifiek richten op tewerkstelling van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen en slechts 6,0% richt zich tot organisaties of uitzendkantoren die zich specialiseren in tewerkstelling van oudere werknemers.

Al deze kanalen worden vaker ingezet voor werving van kandidaten voor arbeiders- en bediendefuncties dan voor werving voor kaderfuncties.

Tabel 7.2 Welke wervingskanalen worden door uw organisatie gebruikt?*

	Arbeiders (n=339)		Bedienden (n=441)		Kader (n=352)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Via het personeel dat in het bedrijf werkt (vrienden, kennissen, familie van werknemers werden aangesproken)	288	85,0	369	83,7	269	76,4	390	86,7
2. Via bedrijfskrant, via prikbord, via interne mail	218	64,3	291	66,0	235	66,8	298	66,2
3. Via contacten met scholen	145	42,8	236	53,5	130	36,9	256	56,9
4. Via contacten met centra voor beroepsopleiding	128	37,8	152	34,5	90	25,6	190	42,2
5. Via het raadplegen van werfreserve (vroegere kandidaten en spontane sollicitaties)	152	44,8	210	47,6	143	40,6	227	50,4
6. Via een commercieel selectie- of outplacementbureau	55	16,2	121	27,4	134	38,1	157	34,9
7. Via een uitzendkantoor	169	49,8	209	47,4	123	34,9	229	50,9
8. Via de VDAB of Actiris of Forem	264	77,9	330	74,8	207	58,8	359	79,8
9. Via contacten met organisaties van allochtonen	32	9,4	43	9,8	19	5,4	51	11,3
10. Via contacten met organisaties die gericht zijn op de tewerkstelling van personen met een beperking of arbeids-handicap	49	14,5	60	13,6	30	8,5	74	16,4
11. Via contacten met organisaties of uitzendkantoren die zich specialiseren in tewerkstelling van oudere werknemers	17	5,0	24	5,4	16	4,5	27	6,0
12. Via contacten met organisaties of uitzendkantoren, specifiek gericht op tewerkstelling van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen	56	16,5	44	10,0	20	5,7	77	17,1
13. Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)	166	49,0	230	52,2	172	48,9	247	54,9
14. Via internet (jobsite of eigen website)	219	64,6	326	73,9	263	74,7	333	74,0

* Let wel, het gaat hier zoals eerder omschreven om ongewogen resultaten die niet representatief zijn voor de Belgische arbeidsmarkt gezien het gestratificeerde steekproefkader.

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

In de volgende tabel laten we het onderscheid naar statuut vallen en kijken we in welke mate de bevraagde organisaties gebruik maken van een bepaald wervingskanaal, ongeacht de personeelscategorie waarvoor de kanalen gebruikt worden. De meest gebruikte kanalen door de door ons bevraagde organisaties zijn het informele netwerk van personeel, de publieke bemiddelingsdiensten en internet.³³

We gaan in eerste instantie na of er verschillen zijn tussen kleine bedrijven en grotere bedrijven.

De resultaten tonen aan dat de bevraagde grotere bedrijven significant vaker gebruik maken van ieder kanaal dan de kleinste bedrijven. De grotere bedrijven hanteren vaker een grotere mix van wervingskanalen, beschikken vaak over meer middelen en een groter netwerk om in te zetten voor werving. De kleinste bedrijven maken het vaakst gebruik van informele kanalen en van de publieke bemiddelingsdiensten (VDAB, Forem of Actiris).³⁴

Wanneer we kijken naar kanalen die zich *specifiek richten naar bepaalde doelgroepen toe*, zien we opnieuw een aantal duidelijke verschillen tussen grote en kleine ondernemingen. *Hoewel deze kanalen globaal genomen eerder beperkt ingeschakeld worden, blijken het opnieuw voornamelijk de bevraagde grotere organisaties die zich richten tot deze specifieke kanalen.* Slechts 3,6% van de bevraagde organisaties met minder dan 50 werknemers leggen contacten met organisaties van *allochtonen* ten opzichte van 17,1% van de organisaties met meer dan 500 werknemers. Slechts 1,4% van de bevraagde kleinste organisaties neemt contact op met organisaties of uitzendkantoren die zich specialiseren in tewerkstelling van *oudere* werknemers, ten opzichte van 13,6% van de grootste organisaties. En daar waar 7,9% van de bevraagde kleinste organisaties kandidaten tracht te werven via contacten met organisaties die gericht zijn op de tewerkstelling van personen met een *beperking*, is dit het geval in ongeveer één op vijf van de grootste organisaties (21,6%). Ten slotte heeft 10,1% van de bevraagde organisaties met minder dan 50 werknemers contacten met organisaties of uitzendkantoren die zich specifiek richten op tewerkstelling van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen, ten opzichte van 23,9% van de grootste organisaties.³⁵

33 Let wel, het gaat hier zoals eerder omschreven om ongewogen resultaten die niet representatief zijn voor de Belgische arbeidsmarkt gezien het gestratificeerde steekproefkader.

34 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, sector en de aanwezigheid van een gelijkheidsbeleid, bleef de bevinding dat alle wervingskanalen minder vaak door de kleinste organisaties gebruikt worden, significant.

35 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, sector en de aanwezigheid van een gelijkheidsbeleid, bleef de bevinding dat deze wervingskanalen minder vaak door de kleinste organisaties gebruikt worden, significant.

Tabel 7.3 Welke wervingskanalen worden door uw organisatie gebruikt?

	<50wns (n=139)		50-200wns (n=129)		200-500wns (n=94)		>500 wns (n=88)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Via het personeel dat in het bedrijf werkt (vrienden, kennissen, familie van werknemers werden aangesproken) (p=0,0158)	111	79,9	113	87,6	83	88,3	83	94,3	390	86,7
2. Via bedrijfskrant, via prikboard, via interne mail (p<.0001)	64	46,0	93	72,1	67	71,3	74	84,1	298	66,2
3. Via contacten met scholen (p<.0001)	57	41,0	80	62,0	56	59,6	63	71,6	256	56,9
4. Via contacten met centra voor beroepsopleiding (p=0,0018)	42	30,2	61	47,3	39	41,5	48	54,5	190	42,2
5. Via het raadplegen van werfserve (vroegere kandidaten en spontane sollicitaties) (p=0,0043)	54	38,8	69	53,5	49	52,1	55	62,5	227	50,4
6. Via een commercieel selectie- of outplacementbureau (p<.0001)	26	18,7	47	36,4	46	48,9	38	43,2	157	34,9
7. Via een uitzendkantoor (p=0,0021)	55	39,6	65	50,4	52	55,3	57	64,8	229	50,9
8. Via de VDAB of Actiris of Forem (p=0,0039)	98	70,5	103	79,8	80	85,1	78	88,6	359	79,8
9. Via contacten met organisaties van allochtonen (p=0,0041)	5	3,6	16	12,4	15	16,0	15	17,1	51	11,3
10. Via contacten met organisaties die gericht zijn op de tewerkstelling van personen met een beperking of arbeidshandicap (p=0,0035)	11	7,9	30	23,3	14	14,9	19	21,6	74	16,4
11. Via contacten met organisaties of uitzendkantoren die zich specialiseren in tewerkstelling van oudere werknemers (p=0,0025)	2	1,4	7	5,4	6	6,4	12	13,6	27	6,0
12. Via contacten met organisaties of uitzendkantoren, specifiek gericht op tewerkstelling van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen (p=0,0316)	14	10,1	22	17,1	20	21,3	21	23,9	77	17,1
13. Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...) (p=0,0013)	58	41,7	73	56,6	59	62,8	57	64,8	247	54,9
14. Via internet (jobsite of eigen website) (p<.0001)	79	56,8	95	73,6	77	81,9	82	93,2	333	74,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We gingen ook na of er significante verschillen waren in gebruik van bepaalde wervingskanalen naar *sector*. Dit bleek inderdaad het geval voor het zoeken naar nieuwe werknemers via het personeel dat in de organisatie werkt: 92,4% van de bevroegde organisaties uit de industrie en bouw gebruikt dit kanaal versus 83,8% van de bevroegde organisaties uit de dienstensector. Ook vinden we sectorale verschillen wat betreft werving via contacten met centra voor beroepsopleiding: 51,4% van de bevroegde organisaties uit de industrie en bouw gebruikten dit

kanaal ten opzichte van 37,5% van de organisaties uit de dienstensector. Ook werving via een commercieel selectie- of outplacementkantoor wordt meer toegepast in de bouw en industrie (46,5%) dan in de dienstensector (29,0%). De bevraagde organisaties uit de bouw en industrie maken ook significant meer gebruik van de diensten van een uitzendkantoor (69,4%) dan de organisaties uit de dienstensector (41,2%).³⁶

We stelden grote verschillen vast naar regio: blijkbaar verschilt de wervingspraktijk sterk tussen de bevraagde bedrijven uit de verschillende landsgedeelten (ook na controle voor verschillen in samenstelling naar sector en bedrijfsgrootte in onze steekproef).

Zo zien we dat de bevraagde Brusselse organisaties significant vaker gebruik maken van informele kanalen (via personeel van de organisatie) dan de bevraagde Vlaamse en Waalse organisaties. De Vlaamse respondenten maken significant vaker dan de Waalse en Brusselse organisaties gebruik van contacten met scholen, van de werfreserve, van commerciële selectie- of outplacementkantoren, van publieke bemiddelingsdiensten, van contacten met organisaties gericht op de tewerkstelling van laaggeschoolden of langdurig werklozen, van advertenties en van internet. De bevraagde Waalse organisaties maken ten slotte significant minder vaak gebruik dan de Brussels of Vlaamse organisaties van de bedrijfskrant of interne mail, van contacten met organisaties van allochtonen of met organisaties die gericht zijn op de tewerkstelling van personen met een beperking.

De eerder traditionele wervingskanalen zoals advertenties, website, werving via eigen personeel en via de bedrijfscommunicatie, worden vaker ingezet door bedrijven die geconfronteerd worden met *knelpuntvacatures* dan door andere bedrijven.³⁷ Opmerkelijk is dat de kanalen die zich specifiek richten naar bepaalde doelgroepen niet significant vaker gebruikt worden door bedrijven met knelpuntvacatures.

Wel zien we een duidelijke samenhang tussen organisaties die aangeven actief te werken rond *diversiteit* en andere organisaties wat het gebruik van specifieke wervingskanalen *naar bepaalde doelgroepen* toe betreft. 20,4% van de organisaties met een actief gelijkekansen- of diversiteitsbeleid werkt samen voor hun werving met organisaties van allochtonen (t.o.v. slechts 7,5% van de andere organisaties). 31,8% van de organisaties met een diversiteitsbeleid werkt samen met organisaties die gericht zijn op de tewerkstelling van personen met een beperking of arbeids-handicap (t.o.v. 10,1% van de andere organisaties). Van de organisaties met een

³⁶ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleven de vermelde verbanden significant.

³⁷ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte, sector en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleven de vermelde verbanden significant.

actief diversiteitsbeleid werkt 11,4% samen met organisaties of uitzendkantoren die zich specialiseren in tewerkstelling van oudere werknemers (t.o.v. 3,8% van de andere organisaties). En ten slotte werkt 28,8% van de organisaties met een diversiteitsbeleid samen met organisaties of uitzendkantoren, specifiek gericht op tewerkstelling van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen (t.o.v. 12,3% van de andere organisaties).³⁸

Tabel 7.4 Welke wervingskanalen worden door uw organisatie gebruikt?

	Organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid (n=132)		Organisaties zonder een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid (n=318)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%
9. Via contacten met organisaties van allochtonen (p<0,0001)	27	20,4	24	7,5	51	11,3
10. Via contacten met organisaties die gericht zijn op de tewerkstelling van personen met een beperking of arbeidshandicap (p<0,0001)	42	31,8	32	10,1	74	16,4
11. Via contacten met organisaties of uitzendkantoren die zich specialiseren in tewerkstelling van oudere werknemers (p=0,0020)	15	11,4	12	3,8	27	6,0
12. Via contacten met organisaties of uitzendkantoren, specifiek gericht op tewerkstelling van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen (p<0,0001)	38	28,8	39	12,3	77	17,1

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Vinden we een verband tussen het gebruik van bepaalde wervingskanalen en de recente instroom van kansengroepen in de bevraagde organisaties? We voerden een regressieanalyse uit waarmee we de invloed van het gebruik van de verschillende wervingskanalen op het al dan niet aanwerven van bepaalde doelgroepen nagingen (onder controle van sector, regio en bedrijfsgrootte). We vonden geen significante verbanden, met uitzondering van het gebruik van de publieke bemiddelingsdiensten en de recente instroom van 45-plussers: organisaties die gebruik maakten van de VDAB, Forem of ACTIRIS kenden vaker een instroom van 45-plussers, en dit ongeacht de regio, sector of bedrijfsgrootte.

Vinden we een verband tussen de aanwezigheid van knelpuntvacatures en de recente instroom van kansengroepen in bepaalde organisaties? Na regressie waar-

38 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte en sector, bleven de vermelde verbanden significant.

bij we controleerden voor sector, regio, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, zien we een samenhang tussen de aanwezigheid van knelpuntvacatures en een recente instroom van 45-plussers. We stelden geen verband vast tussen de aanwezigheid van knelpuntvacatures en de recente instroom van allochtonen of van personen met een beperking.

7.2.2 Wat leren we uit de cases?

Op basis van de telefonische bevraging zien we dat het eigen personeel, publieke bemiddelingsdiensten en het internet als voornaamste wervingskanalen genoemd worden. Tijdens de interviews werd aan de selectieverantwoordelijken gevraagd welke wervingskanalen zij gebruiken om potentiële kandidaten te bereiken.

7.2.2.1 Formele wervingskanalen

Vooraf formele wervingskanalen worden door de selectieverantwoordelijken aangehaald. Op de eerste plaats worden de databanken van de formele bemiddelingsdiensten (VDAB, Forem en ACTIRIS) genoemd. 17 van de 23 cases geven aan hier altijd of meestal gebruik van te maken. Verder blijkt het internet aan belang te hebben gewonnen bij het werven van kandidaten. Tijdens de interviews wordt dit als tweede meest gebruikte kanaal genoemd. De vacature wordt daarbij geplaatst op jobsites en op de eigen website van het bedrijf. Iets minder dan de helft van de bedrijven maakt gebruik van advertenties in de pers. De meeste van deze organisaties geven wel aan dat dit kanaal slechts af en toe tot zelden wordt gebruikt en soms enkel indien het echt moeilijk is om kandidaten te vinden.

Gelijkaardig aan de telefonische enquête vermeldt bijna de helft van de bedrijven tijdens de interviews uitzendkantoren als wervingskanaal. Twee bedrijven hebben een ‘inhouse’ uitzendkantoor waaraan de vacatures standaard worden doorgegeven. Externe rekruteringsbureaus worden soms ingeschakeld voor specifieke en vaak hogere profielen of bij moeilijkheden om geschikte profielen te vinden.

Jobbeurzen worden door vier organisaties aangegeven als wervingskanaal. Het ging daarbij telkens om organisaties met meer dan 1 000 werknemers. Één organisatie was heel enthousiast over deze wervingsstrategie. Het gaat dan niet over het invullen van een specifieke vacature maar eerder over het zoeken naar interessante profielen voor de werfreserve. De selectieverantwoordelijke somt de voordelen als volgt op:

“Via die jobbeurzen hebben we wel al wat kandidaten aangeworven, terwijl het niet zoveel kost. Je kan op heel korte termijn heel wat kandidaten ontmoeten, het is een beetje speed-dating. (...) En niet enkel die kandidaten ontmoeten, het is ook het imago dat je kan tonen,

het feit dat ons logo er is, dat de kandidaten kunnen horen wie [naam bedrijf] is, wat wij doen, waar wij zijn gelegen, dat is belangrijk voor onze naambekendheid.”

7.2.2.2 Informele wervingskanalen

In mindere mate worden informele kanalen vermeld door de selectieverantwoordelijken. In tegenstelling tot de telefonische enquête wordt het rekruteren via het eigen personeel en mond aan mondreclame slechts sporadisch vernoemd als expliciete strategie bij het zoeken naar kandidaten. Het is mogelijk dat selectieverantwoordelijken dit minder expliciet vermeld hebben bij de vraag naar welke wervingskanalen ze gebruiken. De contacten en relaties via de welke deze informele kanalen verlopen zijn immers continu actief en worden niet altijd bewust aangesproken op het moment dat er een vacature is. Enkele selectieverantwoordelijken verwoorden het belang van dit kanaal wel expliciet:

“Eerst op intranet, dat is een akkoord intern met de vakbonden dat er altijd eerst intern moet gepubliceerd worden. Ook als het gaat om een contract van bepaalde duur of een interim-opdracht, wordt ook eerst intern gepubliceerd, omdat mensen misschien wel iemand kennen die in aanmerking zou kunnen komen.”

“Vooral voor arbeiders worden de papieren versies ook uitgehangen in de centrales en fabrieken, omdat er ook heel veel mensen, leveranciers en onderaannemers voorbijgaan, en onder elkaar spreken ze er dan veel over op de werven (...) We weten dat dat echt veel via relaties gebeurt, dat is wel belangrijk.”

Iets minder dan de helft van de organisaties geeft aan de vacature via interne communicatiemiddelen bekend te maken (intranet, valven, ...). Het is daarbij doorgaans een bewuste keuze om – al dan niet eerst – hun interne medewerkers de kans te geven om zich kandidaat te stellen.

6 van de 23 organisaties geeft aan contact op te nemen met scholen. Via stages kunnen mogelijke toekomstige werknemers al kennismaken met het bedrijf:

“(...) via die scholen proberen wij eigenlijk al een stapje vroeger een samenwerking te doen. De bedoeling is ook dat we stageplaatsen kunnen aanbieden zodanig dat die jongeren de kans krijgen om via een stage kennis te maken met het beroepsleven. Wij kunnen hen een intensieve ondersteuning en omkadering geven en het is een win-win situatie voor iedereen. De leerlingen krijgen de kans om al beroepservaring op te doen en voor [naam bedrijf] is het een kans om te investeren in mogelijke toekomstige medewerkers.”

7.2.2.3 Originaliteit troef?

Voor bedrijven die geconfronteerd worden met een krapte op de arbeidsmarkt en knelpuntvacatures volstaan de traditionele wervingskanalen niet altijd om de

geschikte kandidaten te vinden. Dat werving in dergelijke situaties vaak een creatief proces is, geven volgende selectieverantwoordelijken aan als antwoord op de vraag welke wervingskanalen gebruikt worden:

“Eigen website, Stepstone, Vacature.com, (...), de Streekkrant af en toe, LinkedIn, Facebook en je kan het zo gek niet bedenken. Ik hant ook zelf, dus als ik mensen nodig heb dan ga ik ze zoeken waar ze zijn en dat kan vanalles zijn.”

“Wij kiezen welke rekruteringskanalen we gaan gebruiken, dat kan gaan van enkel alleen op onze website publiceren tot het opzetten van een mediacampagne en alle variaties die daartussen zitten, zijn mogelijk.”

Het zoeken naar nieuwe en originele wervingskanalen kan een manier zijn om meer mensen te bereiken. Één van de kanalen die met het toenemend gebruik van internet haar opwachting heeft gemaakt, zijn sociale netwerksites. Vier bedrijven geven aan, vooral voor hogere profielen, gebruik te maken van onder andere LinkedIn en Facebook om potentiële kandidaten aan te spreken.

Het opstarten van een specifieke mediacampagne wordt door enkele (grote) organisaties ook aangehaald als strategie om meer kandidaten aan te trekken. Twee organisaties nemen bijvoorbeeld speciale actie om meer verpleegkundigen te vinden. Dat gaat van het organiseren van één wervingsdag specifiek om verpleegkundigen aan te trekken en te informeren, tot het voeren van een jaarlijkse mediacampagne waarin men gedurende vier weken op een ludieke wijze zoveel mogelijk ‘in the picture’ tracht te komen. Daarbij wordt aangehaald dat “verpleegkundigen wel een lege vijver vormen waarin je vist” maar dat ze tevreden zijn met de kandidaten die ze hiermee bereiken, al is dit aantal niet in verhouding tot de geleverde investering.

Via een grootschalige mediacampagne wenste een vervoersmaatschappij ook een algemene oproep te doen om bij hen te solliciteren. Door in de beeldvorming verschillende collega’s (vrouwen, allochtonen, autochtonen, ...) aan bod te laten komen, werd diversiteit daarin gevisualiseerd en wensten ze hiermee ook specifiek meer vrouwen en allochtonen aan te trekken voor technische functies en voor de functie van chauffeur.

7.2.2.4 Naar doelgroepen toe?

Deze laatste campagne is een voorbeeld van hoe de wervingsprocedure kan aangepast worden om specifiek meer doelgroepen te bereiken.

Één organisatie geeft ook aan dat ze periodiek eens een ander dan de traditionele wervingskanalen gebruikt. Bijvoorbeeld om meer vrouwelijke kandidaten aan te

trekken voor de functie van chauffeur hebben ze ‘een advertentie geplaatst in Flair en Libelle’ met daarbij een getuigenis van één van hun vrouwelijke chauffeurs.

Uit de telefonische enquête blijkt dat er tijdens de wervingsprocedure slechts weinig samenwerking is met organisaties die zich specifiek richten op doelgroepen. Ook de cases tonen aan dat voornamelijk bedrijven met een uitgebouwd diversiteitsbeleid expliciet kandidaten zoeken via samenwerking met organisaties die zich richten tot allochtonen, personen met een handicap of langdurig werklozen.

Zeven van de 23 selectieverantwoordelijken maken ook gebruik van Jobkanaal als wervingskanaal.

De specifieke maatregelen die bedrijven nemen om meer kansengroepen aan te trekken worden toegelicht in de volgende paragraaf.

7.3 Specifieke maatregelen in de wervingsprocedure

7.3.1 Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?

7.3.1.1 Doelgroepen aanzetten tot solliciteren?

We polsten bij de bevraagde organisaties of er bepaalde specifieke maatregelen of procedures bestaan om bepaalde doelgroepen aan te zetten tot solliciteren. Dergelijke acties of maatregelen werden zelden ondernomen.

Tabel 7.5 Zijn er in uw organisatie bepaalde specifieke maatregelen of procedures om bepaalde doelgroepen (allochtonen, personen met een beperking, ouderen, vrouwen, ...) aan te zetten tot solliciteren?

	N	%
Geen specifieke maatregelen	369	82,0
Wel specifieke maatregelen	81	18,0
In de vacature, aansporen van bepaalde groepen om te solliciteren	21	4,7
In de vacature, vermelden van een gelijkekansen – of diversiteitsbeleid	23	5,1
In de vacature, vermelden van een gezinsvriendelijk bedrijf	10	2,2
De vacature verspreiden in andere talen	8	1,8
Verspreiden van de vacature via bepaalde kanalen die zich specifiek richten naar bepaalde doelgroepen	39	8,7

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Het merendeel (82%) van de bevroagde organisaties (zeker van de kleinere organisaties) doet niets om bepaalde doelgroepen aan te zetten om te solliciteren. Indien toch specifieke maatregelen genomen worden, gebeurt dit het vaakst door vacatures te verspreiden via specifieke wervingskanalen die zich richten naar bepaalde doelgroepen. De meest vermelde kanalen waren Jobkanaal, sociale economieprojecten, nieuwsbrieven of infoavonden naar doelgroepen toe, ...

De organisaties die stelden actief te werken rond gelijke kansen en/of diversiteit gaven significant vaker aan dergelijke acties ondernomen te hebben: 37,9% van deze organisaties had iets ondernomen om andere groepen aan te zetten tot solliciteren (t.o.v. 9,7% van de andere organisaties).³⁹

Op basis van de beperkte observaties stellen we toch een aantal vermeldenswaardige verschillen tussen sectoren en regio's vast. De bevroagde Vlaamse en Brusselse organisaties ondernamen significant vaker actie om bepaalde doelgroepen aan te zetten tot solliciteren dan de Waalse ondernemingen. En organisaties uit de dienstensector namen vaker bepaalde maatregelen dan de bevroagde organisaties uit de bouw en industrie.⁴⁰

7.3.1.2 Overvraging vermijden?

Opnieuw stellen we vast dat slechts enkele bedrijven bewust bewaken dat de functieomschrijving en het vacatureprofiel zelf, geen onnodige drempels inbouwen en leiden tot een vorm van 'overvraging'. Deze organisaties stellen zich bewust de vraag of bijvoorbeeld een diplomavereiste dient opgenomen te worden in het vacatureprofiel en indien dit het geval is, welke diploma's strikt noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de functies.

Tabel 7.6 Zijn er in uw organisatie bepaalde specifieke maatregelen of procedures om bepaalde doelgroepen (allochtonen, personen met een beperking, ouderen, vrouwen, ...) gelijke kansen te kunnen bieden bij werving?

Bij het opstellen van de functiebeschrijving en het vacatureprofiel, bewust bewaken om enkel de noodzakelijke vereisten om de functie te kunnen uitoefenen, te vragen nl. ...	N	%
Geen overvraging naar diploma	14	3,1
Geen overvraging naar talenkennis	12	2,7
Geen overvraging naar ervaring	8	1,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

39 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte en sector, bleef het vermelde verband significant.

40 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar respectievelijk (1) regio, al dan niet voorkomen van een gelijkekansenbeleid en bedrijfsgrootte en (2) sector, al dan niet voorkomen van een gelijkekansenbeleid en bedrijfsgrootte, bleven de vermelde verbanden significant.

Het kan immers voorkomen dat bepaalde organisaties reeds een bepaald vooroordeel naar bepaalde groepen (onbewust) inbouwen bij het opstellen van de functievereisten en het vacatureprofiel (een hoger diploma dan strikt gezien noodzakelijk zou bijvoorbeeld kunnen ‘borg’ staan voor meer doorzettingsvermogen, werklust, leervermogen, ...). Zo worden diplomaveisten, ervaringsvereisten, ... niet gehanteerd omdat ze strikt gezien noodzakelijk zijn om de functie uit te voeren, maar wel omdat men veronderstelt dat deze kenmerken een bepaalde signaalwaarde hebben en iets kunnen vertellen over andere personeelseigenschappen. Door hier bewust mee om te gaan en naar te kijken, kunnen deze drempels vermeden worden.

7.3.1.3 En de resultaten van het gevoerde wervingsbeleid?

De resultaten van de telefonische bevraging leren ons dat de organisaties weinig gebruik maken van gerichte wervingskanalen naar bepaalde doelgroepen toe en dat ze zelden inspanningen doen in hun wervingsbeleid om bepaalde groepen aan te zetten tot solliciteren.

Toch stellen we vast dat de meeste organisaties geregeld sollicitaties ontvangen van allochtone of oudere kandidaten. Men ontvangt eerder zelden sollicitaties van kandidaten met een beperking of arbeidshandicap.

Tabel 7.7 Ontvangt uw organisatie geregeld sollicitaties van...

	Ja, geregeld		Zelden		Nee, nooit		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Allochtonen	351	78,0	84	18,7	15	3,3	450	100,0
Personen met een beperking	51	11,3	250	55,6	149	33,1	450	100,0
Oudere werkzoekenden	323	71,8	105	23,3	22	4,9	450	100,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Voor de grotere organisaties ontvangen geregeld sollicitaties van 45-plussers.⁴¹

Organisaties uit de bouw en industrie ontvangen vaker sollicitaties van allochtonen dan organisaties uit de dienstensector.⁴² Maar omgekeerd vinden personen met een beperking vaker de weg naar organisaties uit de dienstensector. Dit laatste verband verdwijnt wel bij regressie waarbij we rekening houden met regio, bedrijfsgrootte en de al dan niet aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid.

41 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, sector en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleven de vermelde verbanden significant.

42 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleven de vermelde verbanden significant.

Naar regio zien we dat Waalse en Brusselse bedrijven vaker aangeven geregeld sollicitaties van allochtonen ontvangen in vergelijking tot de bevraagde Vlaamse bedrijven en organisaties.⁴³

Organisaties met een gelijkekansenbeleid ontvangen vaker geregeld sollicitaties van allochtonen, van arbeidsgehandicapten en van ouderen dan bedrijven zonder gelijkekansenbeleid.⁴⁴

7.3.2 Maatregelen in de wervingsprocedure vanuit de cases

Bij de meerderheid van de cases vinden we één of meerdere maatregelen terug in de wervingsstrategie om bepaalde doelgroepen meer aan te zetten tot solliciteren. Doorgaans kaderen deze acties binnen een doelgericht diversiteitsbeleid. Bij andere gaat het om eerder minimale en op zichzelf staande aanpassingen aan de wervingsprocedure.

7.3.2.1 Belang van acties in de wervingsprocedure

Bij de ‘gatekeepers’ vinden we een tweedeling in het belang dat ze hechten aan het nemen van specifieke maatregelen voor doelgroepen. Enerzijds vinden we een aantal bedrijven dat wel doelgroepen in dienst heeft, maar deze niet gericht geworven heeft. Als ze die hebben aangeworven, dan is dat omdat zij op dat ogenblik de beste competenties hadden van alle kandidaten, maar ze hebben geen specifieke wervingsinspanningen gedaan om die personen aan te trekken. Bedrijven hebben soms al een diverse instroom, bijvoorbeeld door hun regionale ligging. Op de vraag of ze speciale maatregelen hebben genomen om meer doelgroepen aan te trekken, antwoorden enkele selectieverantwoordelijken dan ook als volgt:

“Nee, absoluut niet, ik denk eerlijk gezegd, ja voor mij, iemand moet de competenties hebben. Punt. En of die nu wit, zwart, geel of oranje is, dat maakt mij niet uit. Er zijn zo een aantal successtories geweest van allochtone medewerkers die beter tweetalig waren, meer klantvriendelijk waren, meer technisch aangelegd waren en dat dat zo’n beetje een succesverhaal geweest is, niet alleen maar hier intern, maar dat dat ook een beetje mond aan mond reclame geworden is. Ik kan geen andere reden vinden, want wij zijn daarmee niet specifiek naar buiten gekomen. We hebben er niets voor gedaan, niets tegen gedaan.”

“Nee, geen speciale acties ondernomen, wij schrijven gewoon onze vacature uit, en wie dat daarvoor solliciteert, die solliciteert daarvoor, maar wij gaan nooit in een job zetten van moet man of

⁴³ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar sector, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleven de vermelde verbanden significant.

⁴⁴ Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte en sector, bleven de vermelde verbanden significant.

moet vrouw zijn of moet allochtoon zijn of mag geen zijn, dat gaan we er nooit inzetten, dus daar nemen wij geen speciale stappen voor.”

“Andere maatregelen nee, wij kijken vanuit wie [naam bedrijf] is en niet naar de verschillende bevolkingsgroepen. Wij hebben natuurlijk een externe rekrutering, maar dat gaat via zoveel verschillende kanalen, we gaan zelf zoeken, mensen gaan zelf reageren, dus de instroom is zo divers, wij gaan dat echt niet reglementeren.”

Andere bedrijven geven aan dat het wel belangrijk is om actief rond het aanspreken van doelgroepen te werken in de wervingsprocedure. Zij erkennen dat er vaak drempels zijn voor bepaalde doelgroepen om te solliciteren en dat het belangrijk is om die drempels te verlagen.

“We merken wel dat dat ook een goede methode is om ook instroom te krijgen en meer kandidaten te krijgen, want als je natuurlijk geen kandidaten hebt, dan kan je moeilijk aanwerven, dus je moet soms wel zelf een beetje actief op zoek gaan om geschikte kandidaten te vinden.”

“Als je niet weet dat er hier een expliciet beleid is, dan stap je hier als allochtoon niet binnen, dan doe je dat niet, dat zijn drempels die wij nu proberen weg te werken, op de website, door te zeggen we hebben dat beleid, maar vooral ook mondeling bij leerlingen, bij ouders, ... En je krijgt die naam wel en ze komen wel, maar je moet er inspanningen voor doen. Want gewoon een vacature plaatsen en er vanonder opzetten dat ook allochtone mensen welkom zijn, dat is niet voldoende.”

Bedrijven kunnen op verschillende manieren inspanningen leveren om in hun wervingsprocedure meer aandacht te hebben voor specifieke doelgroepen. Welke maatregelen de ondervraagde ‘gatekeepers’ zoal hebben genomen, worden hieronder toegelicht.

7.3.2.2 Verbreden van de wervingskanalen

Uit de telefonische enquête blijkt dat het merendeel van de bedrijven die aangeeft acties te ondernemen om meer doelgroepen te bereiken, deze acties invult door het werven via specifieke kanalen die zich richten op deze doelgroepen. Dergelijke initiatieven worden in de interviews ook aangehaald. Door een verbreding van de kanalen willen ze de instroom van specifieke groepen verhogen.

a) Jobkanaal

Aangezien Jobkanaal een Vlaams initiatief is, wordt het voornamelijk door Vlaamse bedrijven gebruikt. Zes van de negen ondervraagde Vlaamse bedrijven maken er gebruik van en één bedrijf uit Brussel. Bedrijven uit de Brusselse regio die niet bekend waren met Jobkanaal, toonden wel interesse in de werking ervan.

Bij één Vlaams bedrijf was Jobkanaal enkel met naam bekend. Na de uitleg over de werking gaf de ‘gatekeeper’ aan dat het wel mogelijk zou zijn om er voor sommige vacatures gebruik van te maken.

b) Andere specifieke wervingskanalen

Naast Jobkanaal worden ook doelbewust enkele andere wervingskanalen aangesproken om de vacature te verspreiden naar meer doelgroepen toe. Om meer allochtonen te bereiken wordt de vacature bijvoorbeeld doorgegeven aan de interculturele beweging KifKif. De werkgever kan zich registreren en op de website zijn vacature publiceren. Een ‘gatekeeper’ die specifiek meer personen met een beperking wou aanspreken, heeft geprobeerd de vacature te publiceren via het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap of de Brusselse of Waalse tegenhanger hiervan. Één organisatie heeft ook contact opgenomen met de brailleliga, naar aanleiding van de sollicitaties van enkele blinde kandidaten, om te bekijken of hun softwareprogramma’s toegankelijk kunnen gemaakt worden. Wanneer in kaart is gebracht voor welke functies dit geen probleem oplevert, willen zij de vacatures voor deze functies ook doelgericht verspreiden via de brailleliga of andere kanalen voor blinden en slechtzienden.

Één organisatie wou specifiek ook hoogopgeleide allochtonen bereiken omdat deze groep bij hun bediendefuncties ondervertegenwoordigd is. Dat het geen evidente groep is om te bereiken, verwoordt de selectieverantwoordelijke:

“(…) maar er zijn ook allochtonen met een diploma dus je moet ze natuurlijk weten te vinden. Soms moet je daar zelf actief op zoek naar gaan.”

Zij hebben contact gelegd met de alumniwerking van de universiteit Gent om via hen ook hun vacatures te verspreiden en deze groep aan te trekken.

7.3.2.3 Drempels verlagen

Voor werkzoekenden uit doelgroepen kunnen er bepaalde drempels zijn die hen verhinderen om te solliciteren bij een bepaald bedrijf: ze weten niet welke vacatures het bedrijf heeft, ze hebben niet de juiste opleiding of ervaring, hun handicap vormt een belemmering, ... In de cases vermelden de ‘gatekeepers’ verschillende initiatieven die ze in hun wervingsbeleid hebben genomen om die doelgroepen toch aan te spreken. Op verschillende manieren hebben zij hun drempels proberen te verlagen om de instroom van deze groepen te bevorderen.

a) Wederzijds contact leggen

“Een bedrijf dat zijn deuren opent voor doelgroepen wil op die manier een diverse instroom garanderen maar het moet aan deze groepen ook laten weten dat het zijn deuren heeft opengezet.”

Verskillende ‘gatekeepers’ geven aan dat ze specifiek contact hebben gezocht met organisaties van doelgroepen. Hierdoor wensten ze op een laagdrempelige manier deze groepen ook meer te bereiken voor hun vacatures. Volgende selectieverantwoordelijke verwoordt het belang hiervan:

“Wij zijn nogal bekend binnen de sociale economie, dus daar hebben wij onze kanalen al. Op die manier kunnen wij ons echt op die doelgroepmedewerkers toespitsen om die naar ons te krijgen. We hebben echt wel die contacten en we hebben ook echt wel goede contacten, al die kanalen weten hun weg wel al naar ons.”

De manier waarop deze contactname gebeurt, kan verschillende vormen aannemen. Twee organisaties, een ziekenhuis en een vervoersmaatschappij, hebben bijvoorbeeld vertegenwoordigers van de allochtone gemeenschap uitgenodigd in hun onderneming om kennis te maken. Het ziekenhuis is gevestigd in een omgeving waar veel allochtonen wonen en toch merkten zij dat er weinig sollicitanten uit die groepen tot bij hen kwamen. Vandaar dat zij vertegenwoordigers van bijvoorbeeld de moskee, van vrouwenorganisaties of andere verenigingen van allochtonen hebben uitgenodigd om hun organisatie en de functies kenbaar te maken. De vervoersmaatschappij gaf bijvoorbeeld aan dat mensen bij hun onderneming vaak automatisch denken aan het beroep van chauffeur maar daarbij vergeten dat zij ook eigen garages hebben waar technische profielen tewerkgesteld zijn en een hoofdkantoor waar bedienden werken. Deze kennismaking was dan ook de ideale gelegenheid om hun verschillende departementen en jobprofielen toe te lichten:

“Dus om duidelijk te maken welke vacatures wij regelmatig hebben zodat zij dat ook aan hun werkzoekenden kunnen doorgeven die informatie, en dat ze ook contactgegevens hebben van mensen hier bij ons.”

Het is voor hen wel moeilijk om te evalueren of deze actie veel allochtone sollicitanten heeft aangebracht. Het ziekenhuis was teleurgesteld dat er maar drie vertegenwoordigers op hun voorstel waren ingegaan. Aangezien er nadien ook weinig extra sollicitanten van allochtone origine hebben gereageerd op hun vacatures, bekijken zij nu welke andere drempels er nog aanwezig kunnen zijn en hoe zij hieraan tegemoet kunnen komen.

Sommige organisaties hebben ook deelgenomen aan de duo-dag. Dit initiatief gaat uit van de GTB dienst voor trajectbegeleiding van personen met een arbeids handicap. Het doel van de dag is om het bedrijf en de werkzoekende met een handicap wederzijds kennis te laten maken. Gedurende één dag wordt de werkzoekende ‘gematched’ met een werknemer van het bedrijf. De werkzoekende krijgt zo een voorsmaakje van wat het zou zijn om in die onderneming te werken en het bedrijf krijgt meer zicht op de mogelijkheden van personen met een arbeidshandicap.

b) Laagdrempelige opleidingen

Laaggeschoolden en langdurig werklozen hebben vaak niet de nodige kwalificaties om voor bepaalde functieprofielen in aanmerking te komen. Hierdoor vallen zij op de arbeidsmarkt vaak uit de boot. In de cases worden verschillende initiatieven aangehaald waarbij ondernemingen samenwerken met opleidingsinstanties om voor deze doelgroepen laagdrempelige opleidingen op maat van hun bedrijf te organiseren. Doordat laaggeschoolden en langdurig werklozen via deze opleidingen in het bedrijf kunnen instromen, worden voor deze doelgroepen de drempels tot tewerkstelling verlaagd.

Een onderneming uit de farmaceutische industrie heeft bijvoorbeeld een dergelijk initiatief genomen toen ze geconfronteerd werd met een paradoxale situatie. Zij hadden heel veel vacatures voor wetenschappelijke profielen die vaak lang bleven openstaan. Desondanks bleef de werkloosheid in de regio 18% en slaagden zij er niet in om de economie te doen herleven. Dit was voor hen het signaal dat zij hierin een rol te spelen hebben. In samenwerking met een opleidingscenter gespecialiseerd in de chemische industrie, hebben zij een opleiding georganiseerd voor werklozen zonder diploma. Op basis van motivatie en persoonlijkheid werden mensen geselecteerd om deel te nemen aan een opleidingstraject van vier maanden. Nadat een deel van hen een contract kreeg bij de onderneming, werd hen een vervolgopleiding van 15 weken aangeboden. Op die manier heeft het bedrijf ‘25 techniekers kunnen opleiden en aanwerven’.

Via de publieke bemiddelingsdiensten werken organisaties ook vaak mee aan opleidingstrajecten. Twee vervoersmaatschappijen geven aan dat zij via dergelijke opleidingsinstanties laaggeschoolden en langdurig werklozen mee opleiden tot chauffeur. Één van de organisaties merkte bijvoorbeeld dat mensen niet altijd slaagden voor de taalproeven tijdens de selectie voor chauffeur, terwijl die kandidaten wel mondeling vrij goed waren en mits wat ‘bijschaven’ goede chauffeurs zouden zijn. Naar aanleiding daarvan hebben zij met VDAB een traject opgestart voor werkzoekenden die niet voldoende kennis van het Nederlands hebben. Via een opleidingstraject op maat voor het beroep van chauffeur werden de personen klaargestoomd om te kunnen instromen in de opleiding voor het behalen van het rijbewijs D.

Een organisatie uit de non-profit sector organiseert zelf ook een opleiding tot polyvalent verzorgende. Op die manier kunnen laaggeschoolden instromen en vervolgens met een erkend diploma aan de slag gaan. Voor anderstaligen wordt er in Brussel eerst een voortraject Nederlands aangeboden vooraleer zij aan de opleiding starten.

c) Stageplaatsen

Ondernemingen hebben vaak contact met scholen voor het aanbieden van stageplaatsen. Op die manier kan er al voor de intrede op de arbeidsmarkt een samenwerking opgebouwd worden en kan de organisatie al investeren in mogelijk toekomstige medewerkers.

Één organisatie legt daarbij ook specifiek contact met scholen die gericht zijn op kwetsbare doelgroepen, bijvoorbeeld een school voor leerlingen met autisme. De gatekeeper spreekt van een win-win situatie. Zij geven de stagiairs een degelijke ondersteuning waardoor deze al beroepservaring kunnen opdoen. Zeker voor stagiairs uit doelgroepen is het een kans om op een laagdrempelige manier kennis te maken met de onderneming en het werkveld. De onderneming kan op haar beurt via deze weg mogelijk al nieuwe arbeidskrachten aantrekken.

Een andere organisatie heeft eerder contact met reguliere hogescholen waarbij zij stageplaatsen aanbieden. Zij ervaren dat hogescholen vaak moeite hebben om voor bepaalde ‘moeilijke’ stagiairs een plaats te vinden. Zij communiceren naar deze scholen expliciet hun diversiteitsbeleid en het feit dat deze welkom zijn:

“We doen dat ook bijvoorbeeld met de hogescholen, we zeggen tegen de hogescholen: ‘als je stagiairs hebt die je moeilijk ergens anders kwijtgeraakt, dan mogen ze bij ons komen.’ Dat is heel belachelijk hé, soms is dat een stagiair die zwanger is of van allochtone origine, of een hoofddoek draagt of niet goed Nederlands spreekt. (...) Blijkbaar is dat niet evident in de sector, raar vind ik dat.”

Niet enkel studenten uit het reguliere onderwijssysteem komen via stages in de ondernemingen terecht. Via contact met begeleidingsdiensten van personen met een handicap komen ook volwassenen met een arbeidshandicap in aanmerking voor stages. Drie organisaties zeggen samen te werken met dergelijke begeleidingsdiensten en hebben op die manier in het kader van stages en tijdelijke tewerkstelling personen met een handicap doen instromen in het bedrijf.

d) Specifieke drempelverlagende maatregelen

Tot slot worden er in de cases nog twee specifieke maatregelen vermeld die de drempel tot solliciteren voor bepaalde groepen willen wegnemen.

Één organisatie focust in het huidige diversiteitsplan op de instroom van kansarmen. Aangezien de kosten die het solliciteren met zich meebrengt, voor deze

groep vaak een drempel vormen, willen ze het gratis solliciteren voor kansarmen mogelijk maken. Verplaatsingskosten worden terugbetaald en sollicitanten moeten zelf geen foto's meebrengen.

Daarnaast is er een gemeentelijke overheid die in haar rekruteringsbrochure specifiek een paragraaf heeft gewijd naar personen met een arbeidshandicap toe omdat ze merkten dat de drempel voor deze groep vaak groot is om aanpassingen te vragen tijdens de selectieprocedures. Daarom hebben ze ervoor gekozen om van bij het allereerste contact met de mogelijke kandidaten duidelijk te maken dat aanpassingen kunnen aangevraagd worden. Hierdoor hopen zij om expliciet meer personen met een handicap te overtuigen om te kandideren. Zij bekijken ook of ze specifiek arbeidsplaatsen kunnen vrijhouden waarvoor enkel personen met een handicap kunnen postuleren. Dat wil zeggen dat ze expliciet in hun vacature zouden vermelden dat er “enkel mensen zouden toegelaten worden die een arbeids-handicap hebben en over een attest beschikken. Momenteel onderzoeken we of dit mogelijk en wenselijk is.”

7.3.2.4 Objectiviteit garanderen

Enkele bedrijven hebben hun vacatureprofiel onder de loep genomen om na te gaan of, door de manier waarop dit is opgesteld, geen groepen worden uitgesloten.

a) Screening

Twee ‘gatekeepers’ zijn daarvoor ten rade gegaan bij een externe partner. Zij hebben hun vacatures laten screenen op mogelijke valkuilen voor discriminatie. Één van deze organisaties heeft ook een eigen diversiteitscommissie die bepaalde vacatures nakijkt en beoordeelt op objectiviteit. Op basis van deze analyses kunnen de vacatures aangepast worden. Zo werden de vacatures bijvoorbeeld herschreven naar een eenvoudiger taal zodat ook allochtonen of mensen die minder goed Nederlands kunnen, de vacatures kunnen begrijpen en aangesproken worden voor de functie.

b) Neutrale omschrijvingen

Verschillende ‘gatekeepers’ geven aan dat ze in het kader van een diversiteitsbeleid bewust zijn omgegaan met de bewoordingen in hun vacatures. Daarbij is er voornamelijk aandacht voor genderneutraliteit binnen de vacatures. Selectieverantwoordelijken waken erover dat elke vacature wordt uitgeschreven voor zowel mannen als vrouwen. Één Waalse stad schrijft in haar vacatures zowel de mannelijke als de vrouwelijke variant van de vacaturetitel voluit, in plaats van achteraan een ‘e’ tussen haakjes te zetten voor de vrouwelijke variant. Op die manier willen zij beide varianten evenwaardig vermelden in de vacature. De vrouwelijke variant tussen haakjes vermelden, zou immers minderwaardig kunnen overkomen. Naast

genderneutraliteit bewaakt één organisatie ook dat er geen verborgen verwijzingen naar leeftijd in de vacatures worden vermeld.

c) Foto

Soms wordt er verplicht om een foto te versturen bij de sollicitatie. Hierdoor heeft de werkgever ook informatie over heel wat uiterlijke kenmerken die eventueel onbewust kunnen meespelen tijdens de eerste selectie. Ook is bijvoorbeeld op de foto onmiddellijk duidelijk of iemand van vreemde herkomst is. Twee ‘gatekeepers’ die in hun vacatures aangeven dat ze enkel op basis van competenties selecteren, hebben dan ook besloten om kandidaten niet langer te verplichten om een foto bij hun sollicitatie te voegen.

“Een aantal jaren geleden is er ook bewust gekozen om geen foto’s meer te vragen op de CV’s. bizar genoeg zien we wel dat meer en meer mensen dat tegenwoordig spontaan doen. Maar wij zijn vertrokken van het idee dat we zeker al een vorm van discriminatie op basis van het visuele vermijden.”

7.3.2.5 Diversiteitsbeleid communiceren

Sommige ‘gatekeepers’ geven ook aan dat doelgroepen bij hen solliciteren omdat hun organisatie bekend is om zijn diversiteitsbeleid. Het gaat hierbij niet specifiek om een maatregel die binnen de wervingsprocedure wordt genomen maar eerder over een gevolg van de acties en communicatie binnen het diversiteitsbeleid op zich.

“Je krijgt de naam dan in de sector, en ook bij allochtone mensen, want die kennen mekaar, die zussen, broers en neven en dat gaat verder, ah daar is een vacature voor poetsvrouw, je moet daarvoor solliciteren, en zo krijgen wij automatisch allochtone medewerkers. Of personen met een handicap, dove mensen kennen mekaar allemaal in Vlaanderen. Die geven dat door aan elkaar. Wij moeten niet zoeken naar personen met een beperking of allochtone mensen, dat is het effect.”

“Zowel intern als extern wordt er rond diversiteit gecommuniceerd en is het bedrijf hierrond bekend. We werken bijvoorbeeld veel samen met interimkantoren, die worden vaak geconfronteerd met bedrijven die geen allochtonen willen en ze weten van [naam bedrijf] dat er daar wel rond diversiteit gewerkt wordt. Dat is belangrijk voor de reputatie van het bedrijf (...) Dus wij krijgen veel allochtonen doorgestuurd door interimkantoren.”

Één gatekeeper geeft ook aan dat de acties die zij in het kader van diversiteit gedaan hebben “goed waren voor de zogenaamde ‘employer-branding’”. Het heeft hen een diversiteitsprijs opgeleverd waarover artikels verschenen zijn, ze zijn uit-

genodigd voor rondetafelgesprekken en symposia, ... Die bekendheid heeft er ook voor gezorgd dat er meer andere kandidaten bij hen hebben gesolliciteerd.

Het is juist omdat deze bedrijven verschillende diversiteitsacties ondernemen, specifieke doelgroepen aanspreken, samenwerken met bepaalde instanties en hierover communiceren, dat ze na verloop van tijd daarom bekend worden. Dat men als organisatie daarbij soms toch heel expliciet moet verwoorden dat men voor een dergelijk beleid kiest, wordt duidelijk uit volgend voorbeeld:

“Naar het interimkantoor hier hebben we een tijd ook gezegd ‘als je kandidaten stuurt, moet het minstens één allochtoon zijn voor elke functie waar we iemand vragen’. In het begin was dat soms een beetje moeilijk, maar ze zijn dan zelf wel heel actief op zoek gegaan.”

Uit voorgaande blijkt dat het communiceren rond het diversiteitsbeleid en de naambekendheid van het bedrijf ervoor kunnen zorgen dat doelgroepen zelf de weg naar het bedrijf vinden. Ook in de eigenlijke vacatures verwijzen ‘gatekeepers’ vaak specifiek naar hun diversiteitsbeleid.

7.3.2.6 Diversiteit in het vacatureprofiel

Zoals blijkt uit de telefonische enquête, hebben bedrijven ook aanpassingen gedaan aan het vacatureprofiel dat ze publiceren tijdens de wervingsprocedure.

a) Expliciete vermelding

Verschillende bedrijven hebben een zin toegevoegd aan hun vacature. Daarin beklemtonen ze dat hun organisatie enkel selecteert op basis van competenties, ongeacht de leeftijd, het geslacht, de herkomst, een handicap of seksuele geaardheid. Op die manier willen ze van in het begin hun engagementen op dit vlak kenbaar maken. Dit kan ook op de website of jobsite van het bedrijf vermeld worden voor kandidaten die online solliciteren.

b) Logo

De organisaties die een diversiteitsprijs of het Label Gelijkheid Diversiteit behaald hebben, gebruiken het logo van deze instanties ook vaak in hun vacature. Op die manier tonen ze de bevestiging dat ze een inclusieve onderneming zijn. Één organisatie die heel wat acties heeft ondernomen naar het evenwicht man-vrouw heeft een eigen gender-logo ontwikkeld dat ze ook in elke vacature publiceren.

c) Publiciteitsmateriaal

Twee organisaties hebben specifiek gezorgd voor publiciteitsmateriaal waarin diversiteit visueel werd weergegeven. Zij hebben een foto bij hun vacatures gevoegd waarop verschillende bevolkingsgroepen getoond worden: man/vrouw,

jongere/oudere, autochtoon/allochtoon. Op die manier willen ze de clichés doorbreken en ook andere dan de traditionele wervingsgroepen aantrekken. Voor het werven van poetsvrouwen heeft één organisatie een foto in hun vacatures geplaatst met een man, een allochtone vrouw, een jongere en een oudere persoon. De vervoersmaatschappij heeft voor het aantrekken van chauffeurs niet gekozen voor de traditionele foto van een mannelijke chauffeur, maar ook voor een vrouw en een allochtoon. Naar de toekomst toe heeft deze organisatie ook gepland om een databank samen te stellen met beeldmateriaal dat diversiteit uitstraalt, om te gebruiken in alle communicatie.

“Als er dan externe communicatie is over het beleidsdomein, dat we dat kunnen illustreren met beelden waar toch zowat diversiteit aan bod komt, dat er ook vrouwen en allochtonen mee op de foto staan. Want nu moet je soms snel beelden aanleveren en dan kies je nog al makkelijk voor een chauffeur en dan een foto van een man, dus het clichébeeld, maar als er dan allerlei beelden voor handen zijn, kunnen we dat makkelijker diversifiëren, zonder er een karikatuur van te maken natuurlijk.”

d) Brochure

Naast aanpassingen in de vacature zelf vermelden twee organisaties ook dat ze een rekruteringsbrochure hebben. Daarin wordt algemene informatie gegeven over de organisatie en daar is ook expliciet een rubriek voorzien rond het gevoerde diversiteitsbeleid. Deze brochure is zo beschikbaar en wordt ook bij de vacature gevoegd. Zoals hierboven vermeld, heeft één gemeentelijke overheid hierin een rubriek gericht aan personen met een handicap om hen duidelijk te maken dat aanpassingen aan de selectieprocedure mogelijk zijn.

7.3.2.7 Quota

Tot slot zijn er twee organisaties die zichzelf quota opleggen naar de tewerkstelling van doelgroepen in hun onderneming toe. Op die manier stellen zij targets om bepaalde percentages van deze groepen aan te werven.

7.4 Selectie

7.4.1 Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?

7.4.1.1 Rol van de gatekeepers

We vermeldden reeds de verantwoordelijkheden van de respondenten inzake selectie en meer specifiek hun beslissingsbevoegdheid in de verschillende fases van het selectiegebeuren. Hieruit bleek dat de beslissingsbevoegdheid van de bevrage-

de ‘gatekeepers’ groter is in de fases die voorafgaan aan de uiteindelijke selectiebeslissing: zij hebben vaker een grote inspraak in het vastleggen van de vacature, de keuze van de wervingsstrategieën en het vastleggen van de selectiemethode.

De invloed op de uiteindelijke selectiebeslissing lijkt in een groter aandeel van de organisaties meer beperkt, behalve voor zaakvoerders die ook hierin vaak zelfstandig of in samenspraak met anderen beslissen.

Tabel 7.8 De beslissingsbevoegdheid van de respondenten

	Ik beslis alleen		Ik beslis in samenspraak met anderen		Ik heb geen beslissingsbevoegdheid maar adviseer		Ik heb geen beslissingsbevoegdheid en adviseer ook niet		N.v.t.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Keuze van de selectiemethode</i>										
Voor arbeidersfuncties (n=338)	113	33,4	114	33,7	48	14,2	44	13,0	19	5,6
Voor bediendefuncties (n=440)	139	31,6	157	35,7	63	14,3	58	13,2	23	5,2
Voor kaderfuncties (n=360)	105	29,2	135	37,5	48	13,3	52	14,4	20	5,6
<i>Nemen van de definitieve selectiebeslissing</i>										
Voor arbeidersfuncties (n=338)	58	17,2	134	39,6	77	22,8	59	17,5	10	3,0
Voor bediendefuncties (n=440)	64	14,5	188	42,7	108	24,5	72	16,4	8	1,8
Voor kaderfuncties (n=360)	45	12,5	145	40,3	96	26,7	64	17,8	10	2,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

7.4.1.2 Selectiemethode

We legden de respondenten een lijst voor van verschillende instrumenten die tijdens de selectiefase kunnen gebruikt worden en gingen na of deze instrumenten door de bevraagde organisaties ingezet worden bij het selecteren van arbeiders, bedienden en kaderleden.

Tabel 7.9 Welke selectiemethoden gebruikt u in uw organisatie voor arbeiders-, bediende- en kaderfuncties?

	Arbeiders (n=337)		Bedienden (n=439)		Kader (n=354)		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Preselectie op basis van brief en CV	296	87,8	413	94,1	323	91,2	425	94,4
Selectie-interview	324	96,1	427	97,3	334	94,3	440	97,8
Selectie-interview met 1 interviewer	154	45,7	182	41,5	123	34,7	207	46,0
Selectie-interview met meerdere interviewers tegelijk (panelinterview)	207	61,4	315	71,7	257	72,6	332	73,8
Selectie-interview met meerdere interviewers na elkaar (serie-interview)	61	18,1	125	28,5	108	30,5	143	31,8
Arbeidsproef of praktische proef	141	41,8	155	35,3	105	29,7	218	48,4
Simulatieoefeningen zoals rollenspel, businessgame, ...	8	2,4	71	16,2	80	22,6	108	24,0
Persoonlijkheidstests	56	16,6	159	36,2	137	38,7	162	36,0
Intelligentietests	22	6,5	101	23,0	103	29,1	128	28,4
Vaardigheidstests	75	22,2	157	35,8	128	36,2	198	44,0
Talentest Nederlands/Frans	31	9,2	95	21,6	70	19,8	106	23,6
Talentest andere talen	19	5,6	108	24,6	83	23,4	116	25,8
Andere testen	8	2,4	18	4,1	15	4,2	25	5,6
Assessment center	8	2,4	53	12,1	105	29,7	115	25,6
Biografische vragenlijst	16	4,7	30	6,9	31	8,7	36	8,0
Grafologie	3	0,9	4	0,9	3	0,8	6	1,3
Controle van de referenties	91	27,0	144	32,8	119	33,6	163	36,2
Intuïtie/aanvoelen/buikgevoel	126	37,3	170	38,7	136	38,4	182	40,4
Andere selectiemethode	7	2,1	15	3,4	11	3,1	19	4,2

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

De resultaten tonen aan dat de bevraagde organisaties het vaakst mensen screenen *op basis van het CV en de motivatiebrief* en hen vervolgens uitnodigen voor een persoonlijke ontmoeting en een *interview*, en dit zowel voor arbeiders-, bediende- als voor kaderfuncties.

Duidelijke verschillen naar statuut zien we wanneer het gaat over het gebruiken van *testen*. De meest voorkomende vorm van testen die gebruikt wordt bij arbeidersfuncties om informatie over de kandidaat te verzamelen, is het opleggen van een arbeidsproef (praktische proef) of vaardigheidstest. Intelligentietesten of persoonlijkheidstesten worden minder frequent toegepast voor arbeidersfuncties maar vinden we wel terug in de selectieprocedure voor bediende- en kaderfuncties, al dan niet deel uit makend van een assessment center. Ook vaardigheidstesten, taaltesten en simulatieoefeningen maken in ongeveer een kwart tot één derde

van de bevraagde organisaties deel uit van de selectieprocedure voor bediende- of kaderfuncties.

Ten slotte is een opmerkelijke vaststelling dat ongeveer vier op tien van de bevraagde organisaties aangeven zowel bij selectie van arbeiders-, bediende- en kaderfuncties ook terug te vallen op hun *intuïtie en buikgevoel*.

In de volgende tabel laten we het onderscheid naar statuut vallen en kijken we in welke mate de bevraagde bedrijven gebruik maken van een bepaalde selectiemethode, ongeacht de personeelscategorie waarvoor de methode gebruikt wordt.

We gaan na of er verschillen zijn tussen de bevraagde grote en kleine bedrijven.

Dit blijkt inderdaad het geval, zeker wat het gebruik van de verschillende testbatterijen betreft: de grotere bedrijven maken hier significant vaker gebruik van dan de kleinere bedrijven. Zowel de grote als de kleinere bedrijven nemen een selectie-interview af van hun kandidaten maar in de kleinere bedrijven blijft dit vaker beperkt tot een interview met één persoon/beoordelaar. In de grotere ondernemingen worden vaker meerdere personen betrokken in deze interviews.⁴⁵

Opmerkelijk is dat zowel de grote als kleine bedrijven zich baseren op hun intuïtie of buikgevoel, de kleinere bedrijven vermelden dit iets vaker dan de grotere bedrijven maar het verschil is niet significant.⁴⁶

De bevraagde kleinere organisaties maken dus minder gebruik van testen en baseren zich vaker op de mening van één interviewer/beoordelaar, terwijl ze hun buikgevoel ook vaak aanspreken. Vandaar kunnen we veronderstellen dat, zeker in deze kleinere bedrijven, de kans groter is dat veel nog ontbrekende informatie dient ingevuld te worden door de selecteur, waarbij het risico bestaat dat diens persoonlijke houding en attitude ten aanzien van een aantal groepen een belangrijkere rol kan spelen.

We stellen dus twee dingen vast: (1) de grotere bedrijven hanteren vaker een meer uitgebreide en objectieve selectiebatterij dan de kleinere bedrijven en (2) de grotere bedrijven stellen vaker doelgroepen te werk en hebben vaker in het recente verleden doelgroepen in dienst genomen. De telefonische bevraging laat echter niet toe om een oorzakelijk verband tussen beide bevindingen vast te stellen of te toetsen.

45 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, sector en de aanwezigheid van een gelijkkansenbeleid, bleven de vermelde verbanden significant.

46 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, sector en de aanwezigheid van een gelijkkansenbeleid, bleven de vermelde verbanden significant.

Tabel 7.10 Welke selectiemethoden gebruikt u in uw organisatie? Ongeacht statuut en naar bedrijfsgrootte

	<50wns (n=139)		50-200wns (n=129)		200-500wns (n=94)		>500 wns (n=88)		Totaal (n=450)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Preselectie op basis van brief en CV (p<.0001)	121	87,1	124	96,1	93	98,9	87	98,9	425	94,4
Selectie-interview	133	95,7	127	98,4	94	100,0	86	97,7	440	97,8
Selectie-interview met 1 interviewer (p=0,8453)	68	48,9	58	45,0	43	45,7	38	43,2	207	46,0
Selectie-interview met meerdere interviewers tegelijk (panelinterview) (p=0,0014)	88	63,3	109	84,5	70	74,5	65	73,9	332	73,8
Selectie-interview met meerdere interviewers na elkaar (serie-interview) (p=0,0373)	34	24,5	41	31,8	40	42,5	28	31,8	143	31,8
Arbeidsproef of praktische proef (p=0,0684)	62	44,6	56	43,4	47	50,0	53	60,2	218	48,4
Simulatieoefeningen zoals rollenspel, businessgame, ... (p=0,0139)	22	15,8	29	22,5	30	31,9	27	30,7	108	24,0
Persoonlijkheidstests (p<.0001)	29	20,9	41	31,8	40	42,5	52	59,1	162	36,0
Intelligentietests (p<.0001)	14	10,1	37	28,7	34	36,2	43	48,9	128	28,4
Vaardigheidstests (p<.0001)	30	21,6	56	43,4	53	56,4	59	67,1	198	44,0
Talentest Nederlands/Frans (p=0,0011)	21	15,1	27	20,9	25	26,6	33	37,5	106	23,6
Talentest andere talen (p=0,0010)	22	15,8	34	26,4	25	26,6	35	39,8	116	25,8
Andere testen (p=0,0052)	3	2,2	6	4,6	12	12,8	4	4,5	25	5,6
Assessment center (p<.0001)	10	7,2	36	27,9	29	30,8	40	45,4	115	25,6
Biografische vragenlijst (p=0,2609)	7	5,0	15	11,6	7	7,4	7	7,9	36	8,0
Grafologie (p=0,3969)	0	0,0	2	1,5	2	2,1	2	2,3	6	1,3
Controle van de referenties (p=0,5856)	45	32,4	52	40,3	33	35,1	33	37,5	163	36,2
Intuïtie/aanvoelen/buikgevoel (p=0,6853)	57	41,0	57	44,2	35	37,2	33	37,5	182	40,4
Andere selectiemethode (p=0,4521)	3	2,2	6	4,6	6	6,4	4	4,6	19	4,2

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We gingen ook na of er verschillen zijn qua selectiepraktijk naar sector, regio en het al dan niet voeren van een gelijkekansenbeleid in de organisatie. Voornamelijk naar regio stellen we, ook na controle voor verschillen naar sector en bedrijfsgrootte, enkele opmerkelijke verbanden vast. Blijkbaar verschilt de selectiepraktijk in de bevraagde Vlaamse bedrijven enigszins van de selectiepraktijk in de bevraagde Waalse en Brusselse organisaties.

Zo zien we dat de bevraagde Vlaamse bedrijven significant vaker gebruik maken van selectie-interviews met één interviewer of met meerdere interviewers na elkaar (serie-interview). Vooral het serie-interview wordt veel minder vaak gebruikt in de bevraagde Brusselse en Waalse organisaties. Ook simulatieoefeningen vinden

vaker plaats in de Vlaamse dan in de Brusselse en Waalse organisaties. Wat het gebruik van testen betreft, zien we een significant verband tussen regio en het gebruik van intelligentietesten, vaardigheidstesten en het assessment center: opnieuw zijn het de Vlaamse bedrijven die hier significant vaker gebruik van maken dan de Waalse of Brusselse organisaties. Ook het gebruik van een biografische vragenlijst of het controleren van referenties gebeurt significant vaker in de Vlaamse organisaties dan in de Brusselse of Waalse ondernemingen. Ten slotte baseren Vlaamse bedrijven zich significant vaker dan hun Waalse en Brusselse collega's op hun intuïtie/aanvoelen of buikgevoel (ook al gebruiken deze een minder uitgebreide selectiebatterij).

7.4.1.3 Selectiecriteria

a) De invloed van verschillende kenmerken

Vervolgens polsten we bij de 'gatekeepers' naar de invloed die bepaalde aspecten of kenmerken hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een arbeiders-, bediende- of kaderfunctie in hun organisatie. De resultaten zijn opmerkelijk.

We starten met de gepercipieerde invloed van een aantal aspecten die niet behoren tot de zogenaamde productieve kenmerken (productieve kenmerken zijn opleiding, ervaring, talenkennis, ...) en waar de persoon in kwestie moeilijk tot niets aan kan veranderen: kenmerken zoals geslacht, leeftijd, nationaliteit, huidskleur, ...

Tabel 7.11a Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?

	Arbeiders (n=335)						Bedienden (n=440)						Kader (n=359)					
	Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
De leeftijd van de kandidaat	29	8,7	118	35,2	188	56,1	32	7,3	171	38,9	237	53,9	28	7,8	135	37,6	196	54,6
Zijn/haar geslacht	30	9,0	39	11,6	266	79,4	14	3,2	34	7,7	392	89,1	8	2,2	31	8,6	320	89,1
Zijn/haar nationaliteit of origine	8	2,4	21	6,3	306	91,3	8	1,8	29	6,6	403	91,6	7	2,0	24	6,7	328	91,4
Zijn/haar huidskleur	1	0,3	17	5,1	317	94,6	1	0,2	21	4,8	418	95,0	2	0,6	16	4,5	341	95,0
Specifieke uiterlijkheden zoals dragen van een hoofddoek	48	14,3	100	29,9	187	55,8	73	16,6	143	32,5	224	50,9	64	17,8	114	31,7	181	50,4
Zijn/haar religieuze overtuiging	5	1,5	21	6,3	309	92,2	7	1,6	34	7,7	399	90,7	8	2,2	28	7,8	323	90,0
Zijn/haar seksuele geaardheid	2	0,6	6	1,8	327	97,6	1	0,2	10	2,3	429	97,5	2	0,6	7	1,9	350	97,5
Zijn/haar algemene gezondheidstoestand	156	46,6	81	24,2	98	29,2	158	35,9	138	31,4	144	32,7	124	34,5	112	31,2	123	34,3

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Wat *geslacht* betreft, stellen we vast dat toch nog 20,5% van de bevroagde ‘gatekeepers’ aangeeft dat geslacht een zekere rol speelt bij selectie voor arbeidersfuncties. Zowel voor bediende- als voor kaderfuncties stelt 10,9% van de bevroagde ‘gatekeepers’ dat het geslacht van de kandidaat een beperkte tot sterke invloed heeft.

Nog ‘straffer’ zijn de bevindingen naar *leeftijd*: 44,9% van de bevroagde ‘gatekeepers’ stelt dat de leeftijd van de kandidaat een beperkte of sterke invloed heeft op de selectiekansen voor arbeidersfuncties. Bij bediende- en kaderfuncties speelt leeftijd nog vaker een (beperkte of sterke) rol namelijk in respectievelijk 46,1% en 45,4% van de bevroagde organisaties.

We polsten naar de invloed van *nationaliteit of origine* en van de *huidskleur* van de kandidaat. Zowel bij vacatures voor arbeiders-, bediende- als kaderfuncties stelt ongeveer 9% van de bevroagde ‘gatekeepers’ dat de nationaliteit/origine van de kandidaat een beperkte (en in sommige gevallen ook sterke) invloed heeft tijdens de selectie. De huidskleur speelt voor 5% van onze ‘gatekeepers’ een beperkte rol op het moment van selectie.

Naast origine en huidskleur, stelden we ook de vraag of de *religieuze overtuiging* van de kandidaat en *specifieke uiterlijkheden zoals het dragen van een hoofddoek* van invloed zijn op het al dan niet geselecteerd worden. Deze bevindingen tonen aan dat niet zozeer de religieuze overtuiging een invloed heeft – toch stelt ongeveer 8 à 10% van de bevroagde ‘gatekeepers’ dat de religieuze overtuiging van de kandidaat van beperkte tot in sommige gevallen sterke invloed is op de selectiebeslissing – maar wel het dragen van specifieke uiterlijkheden zoals een hoofddoek. 44,2% van de ‘gatekeepers’ stelt dat dit een beperkte of sterke invloed heeft op de selectiebeslissing bij arbeiders. De helft (respectievelijk 49,1% en 49,6%) van de ‘gatekeepers’ geeft aan dat specifieke uiterlijkheden zoals het dragen van een hoofddoek een beperkte of sterke impact hebben op de selectiekansen van bedienden en kaderleden.

We polsten naar de invloed van de *seksuele geaardheid* van de kandidaat op zijn/haar kansen om geselecteerd te worden. Volgens 2,5% van de ‘gatekeepers’ werd de selectiebeslissing hierdoor beïnvloed (en dit zowel voor arbeiders- bediende- als voor kaderfuncties).

Ten slotte stelden we ook vast dat een belangrijk criterium bij selectie de *algemene gezondheidstoestand* van de kandidaat is: ongeveer 7 op 10 ‘gatekeepers’ gaf aan dat de gezondheidstoestand een beperkte of sterke invloed heeft op de kansen van de kandidaten om geselecteerd te worden. Vooral bij arbeidersfuncties bleek dit vaak een doorslaggevend criterium.

Voor bovenstaande kenmerken en criteria gingen we ook na of we verschillen zagen qua beoordeling van de invloed op de selectiebeslissing tussen *organisaties met en organisaties zonder een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid*.

Het enige significante verschil tussen deze organisaties vonden we voor de beoordeling van de invloed van *specifieke uiterlijkheden zoals het dragen van een hoofddoek* bij arbeidersfuncties: 47,2% van de organisaties zonder een diversiteitsbeleid gaven aan dat de impact hiervan beperkt of sterk kon zijn op het al dan niet geselecteerd worden, ten opzichte van 39,2% van de organisaties met een diversiteitsbeleid. Dit verband verdween echter na regressieanalyse waarbij gecontroleerd werd voor verschillen naar sector, regio en bedrijfsgrootte.

We vonden geen significante verschillen voor de overige, hierboven vermelde criteria.

Werkervaring (zie tabel 7.11b) is heel belangrijk, net zoals de *opleiding* die de kandidaten genoten hebben, en dit zeker voor bediende- en kaderfuncties. Voor arbeidersfuncties blijkt de invloed van werkervaring op de selectiebeslissing vaker groter dan de gevolgde opleiding.

De wijze waarop het *opleidingsparcours* afgelegd werd, heeft ook een bepaalde signaalwaarde naar selecteurs toe maar is minder vaak van belang voor arbeidersfuncties dan voor bediende- en kaderfuncties. Het *werkverleden* van de kandidaat blijkt wel belangrijker; zeker voor bediende- en kaderfuncties kijkt men naar het werkverleden en speelt dit een rol in de selectiebeslissing.

Nog vaker belangrijk dan de gevolgde opleiding en werkervaring, blijkt de inschatting van de *bereidheid en het potentieel om bij te leren* bij de kandidaten (zie tabel 7.11b).

Naar talenkennis toe verwachten de ‘gatekeepers’ zeker voor bediende- en kaderfuncties een goede kennis van de *omgangstaal* die gehanteerd wordt in de organisatie. Indien de kandidaat deze taal zou spreken met een *buitenlands accent* is de invloed hiervan op de selectiebeslissing eerder klein, zeker bij arbeidersfuncties. Voor bediende- en kaderfuncties wordt hier vaker (nl. door ongeveer 2 op 10 gatekeepers) wel belang aan gehecht. Het spreken van *dialect* heeft echter een grotere impact, opnieuw vaker bij bediende- en kaderfuncties.

Wat de kennis van *andere talen* betreft, zien we dat de impact hiervan toeneemt bij bediende- en kaderfuncties (zie tabel 7.11c).

Tabel 7.11b Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?

	Arbeiders (n=335)						Bedienden (n=440)						Kader (n=359)					
	Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zijn/haar opleiding (richting en niveau)	178	53,1	70	20,9	87	26,0	329	74,8	77	17,5	34	7,7	299	83,3	37	10,3	23	6,4
Zijn/haar werkervaring	203	60,6	87	26,0	45	13,4	309	70,2	106	24,1	25	5,7	292	81,3	49	13,6	18	5,0
Zijn/haar afgelegde opleidingsparcours	132	39,4	93	27,8	110	32,8	216	49,1	137	31,1	87	19,8	198	55,1	99	27,6	62	17,3
Zijn/haar werkverleden	167	49,8	113	33,7	55	16,4	259	58,9	138	31,4	43	9,8	250	69,6	81	22,6	28	7,8
Zijn/haar bereidheid en potentie om bij te leren	255	76,1	58	17,3	22	6,6	373	84,8	56	12,7	11	2,5	324	90,2	25	7,0	10	2,8

Tabel 7.11c Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?

	Arbeiders (n=335)						Bedienden (n=440)						Kader (n=359)					
	Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zijn/haar kennis van het Nederlands of Frans*	191	57,0	93	27,8	51	15,2	330	75,0	84	19,1	26	5,9	284	79,1	56	15,6	19	5,3
Zijn/haar spreken met een buitenlands accent	2	0,6	29	8,7	304	90,7	13	2,9	74	16,8	353	80,2	11	3,1	61	17,0	287	79,9
Zijn/haar dialect spreken	15	4,5	58	17,3	262	78,2	67	15,2	121	27,5	252	57,3	76	21,2	84	23,4	199	55,4
Zijn/haar kennis van andere talen dan het Nederlands of Frans*	63	18,8	80	23,9	192	57,3	170	38,6	126	28,6	144	32,7	165	46,0	100	27,9	94	26,2

* Naargelang de taal waarin de werkgever de interviewer te woord staat.

Haast alle ‘gatekeepers’ zijn het er over eens dat de *houding die kandidaten aannemen tijdens het sollicitatiegesprek* en hun *motivatie* een zeer grote invloed hebben op het al dan niet geselecteerd worden. Deze criteria blijken, uit het aangeboden rijtje van kenmerken, dan ook de criteria die het vaakst aangekruist worden als hebbende een sterke impact op de selectiebeslissing en dit zowel voor arbeiders-, bediende- als voor kaderfuncties (zie tabel 7.11d).

Sociaal-communicatieve vaardigheden, zelfstandigheid en algemeen voorkomen zijn ook belangrijke kenmerken die voor de meeste ‘gatekeepers’ een rol spelen in de selectiebeslissing.

Ongeveer de helft van de ‘gatekeepers’ vindt dat *algemeen voorkomen* een sterke invloed heeft op de kans om geselecteerd te worden. De invloed hiervan speelt opnieuw sterk bij bediende- en kaderfuncties waar ongeveer negen op tien van de bevraagde ‘gatekeepers’ aangeeft dat algemeen voorkomen een beperkte of sterke rol speelt.

Voor bediende- en zeker voor kaderfuncties vindt ongeveer acht op tien ‘gatekeepers’ dat *sociaal-communicatieve vaardigheden* en de mate van *zelfstandigheid* een sterke invloed hebben op de kans om geselecteerd te worden (zie tabel 7.11e).

De helft van de ‘gatekeepers’ geeft aan dat het al dan niet in aanmerking komen voor bepaalde *subsidies* geen enkele invloed heeft op de selectiebeslissing. Een derde stelt dat de *looneisen of –verwachtingen* geen invloed hebben. Ten slotte zien we dat ongeveer negen op tien ‘gatekeepers’ aangeven dat enige *flexibiliteit* tonen wat betreft de te werken uren, wel van invloed kan zijn op de selectiebeslissing (zie tabel 7.11f).

Tabel 7.11d Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?

	Arbeiders (n=335)						Bedienden (n=440)						Kader (n=359)					
	Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zijn/haar houding tijdens het sollicitatiegesprek	270	80,6	54	16,1	11	3,3	374	85,0	59	13,4	7	1,6	311	86,6	41	11,4	7	2,0
Zijn/haar motivatie	317	94,6	10	3,0	8	2,4	425	96,6	11	2,5	4	0,9	349	97,2	5	1,4	5	1,4

Tabel 7.11e Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?

	Arbeiders (n=335)						Bedienden (n=440)						Kader (n=359)					
	Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zijn/haar sociale/communicatieve vaardigheden	182	54,3	109	32,5	44	13,1	341	77,5	83	18,9	16	3,6	301	83,8	46	12,8	12	3,3
Zijn/haar zelfstandigheid	188	56,1	101	30,1	46	13,7	316	71,8	92	20,9	32	7,3	285	79,4	48	13,4	26	7,2
Zijn/haar algemeen voorkomen	153	45,7	114	34,0	68	20,3	239	54,3	158	35,9	43	9,8	211	58,8	114	31,7	34	9,5

Tabel 7.11f Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?

	Arbeiders (n=335)						Bedienden (n=440)						Kader (n=359)					
	Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zijn/haar flexibiliteit qua uren	178	53,1	101	30,1	56	16,7	255	58,0	137	31,1	48	10,9	240	66,8	84	23,4	35	9,7
Zijn/haar in aanmerking komen voor loonkost- of opleidingssubsidies	56	16,7	121	36,1	158	47,2	57	12,9	154	35,0	229	52,1	32	8,9	116	32,3	211	58,8
Zijn/haar looneisen of verwachtingen	105	31,3	107	31,9	123	36,7	160	36,4	145	32,9	135	30,7	143	39,8	117	32,6	99	27,6

b) Verschillen naargelang profiel van de ‘gatekeepers’ en de organisatie?

We gingen na of we verschillen in beoordeling konden vaststellen afhankelijk van de *leeftijd* van de bevroagde gatekeepers (verschillen die ook standhielden na regressie waarbij gecontroleerd werd voor verschillen naar sector, bedrijfsgrootte, regio, geslacht en opleidingsniveau van de ‘gatekeeper’). Zo vinden we dat oudere ‘gatekeepers’ een algemene goede gezondheid bij kaderleden belangrijker (42,1% stelt dat dit een sterke invloed heeft) achten dan jongere ‘gatekeepers’ (27,7%). Ook werkervaring wordt wel belangrijker gevonden door oudere dan door jongeren en dit zowel voor arbeiders-, bedienden als kaderfuncties. Voor de overige kenmerken stelden we geen significante verschillen vast tussen oudere en jongere gatekeepers.

We stelden geen significante verschillen vast tussen *mannelijke en vrouwelijke* gatekeepers.

We vonden weinig significante verschillen tussen ‘gatekeepers’ *met inspraak* in de selectiebeslissing, ‘gatekeepers’ met enkel een adviserende rol en ‘gatekeepers’ zonder inspraak of adviserende rol. Enkel wat betreft de mate waarin de invloed van de houding en motivatie van de sollicitant beoordeeld werd: Bij de groep ‘gatekeepers’ die inspraak hadden in de selectiebeslissing of hierrond adviseerden, werd de invloed van zowel houding als motivatie significant vaker hoger ingeschat dan bij de groep die noch inspraak, noch beslissingsbevoegdheid had.

We keken ook naar de verschillen tussen de mening van ‘gatekeepers’ die werken in *kleine of grote organisaties* (verschillen die ook standhielden na regressie waarbij gecontroleerd werd voor verschillen naar regio, sector, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau van de gatekeeper). ‘Gatekeepers’ in de kleinere bedrijven hechten vaker minder belang aan het afgelegde opleidingsparcours en het werkverleden bij arbeiders, bedienden en kaderleden dan ‘gatekeepers’ uit de grotere bedrijven. Flexibiliteit qua uren bleek vaker belangrijker voor bedienden en kaderleden in grotere dan in de kleinste bedrijven.

Opnieuw vonden we naar *regio* opmerkelijke verschillen (die ook standhielden na regressie waarbij gecontroleerd werd voor verschillen naar sector, bedrijfsgrootte, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau van de ‘gatekeeper’).

Zo bleken looneisen en verwachtingen vaker in Vlaanderen dan in Brussel en Wallonië van meer invloed op de selectiebeslissing, en dit zowel voor arbeiders- bedienden- als voor kaderfuncties.

De algemene gezondheidstoestand van de kandidaat was ook vaker in Vlaanderen dan in Brussel en Wallonië van meer invloed voor arbeiders- en bediende-functies.

Dialect spreken had vaker in Vlaanderen dan in Wallonië en Brussel een grotere invloed bij selectie van bedienden en kaderleden. Ook specifieke uiterlijkheden

zoals het dragen van een hoofddoek hadden vaker in Vlaanderen dan in Wallonië en Brussel een grotere invloed bij selectie van bedienden en kaderleden. Ook de religieuze overtuiging van de kandidaat voor een bediendefunctie was vaker van invloed op de selectiebeslissing in Vlaanderen dan in Wallonië en Brussel. Sociaal-communicatieve vaardigheden en algemeen voorkomen speelden daarentegen vaker een grotere rol in de selectiebeslissing voor arbeiders in Wallonië dan in Brussel en Vlaanderen.

Ook spreken met een buitenlands accent was vaker van invloed voor bedienden en kaderfuncties in Brussel en Vlaanderen dan in Wallonië.

Kennis van andere talen dan de omgangstaal was ook vaker in Brussel en in Vlaanderen dan in Wallonië van meer invloed op de selectiebeslissing voor bedienden- en kaderfuncties. Voor arbeidersfuncties was deze uitgebreide talenkennis vaker van meer invloed op de selectiebeslissing in Brussel dan in de andere regio's.

Het afgelegde opleidingsparcours was vaker in Wallonië en Brussel dan in Vlaanderen van meer invloed op de selectiebeslissing voor arbeiders- bedienden- en kaderfuncties. Ook de opleiding en de bereidheid en potentie van arbeiders om bij te leren was vaker van invloed op de selectiebeslissing in Wallonië en Brussel dan in Vlaanderen.

De flexibiliteit inzake uren die kandidaten voor bedienden- en arbeidersfuncties kunnen bieden, is vaker van invloed op de selectiebeslissing in Vlaanderen en Wallonië dan in Brussel.

Ook naar *sector* vonden we ten slotte opmerkelijke verschillen (die ook standhiel- den na regressie waarbij gecontroleerd werd voor verschillen naar regio, bedrijfs- grootte, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau van de gatekeeper).

Leeftijd speelde zowel voor arbeiders-, bedienden als voor kaderfuncties vaker in de bouw en industrie dan in de dienstensector een belangrijkere rol bij de selec- tiebeslissing. Dit was ook het geval voor kenmerken zoals geslacht, opleiding en werkervaring bij selectie voor arbeidersfuncties. Algemeen voorkomen was dan weer vaker belangrijk bij selectie voor arbeidersfuncties in de dienstensector dan in de bouw en industrie.

De invloed van looneisen of -verwachtingen speelde zowel voor arbeiders-, bedienden als voor kaderfuncties vaker in de bouw en industrie dan in de dien- stensector een belangrijkere rol bij de selectiebeslissing. Kennis van andere talen dan de omgangstaal was ook vaker van invloed op de selectiebeslissing voor bedienden- en kaderfuncties in de sector van bouw en industrie dan in de dien- stensector.

De religieuze overtuiging van de kandidaat bleek dan weer vaker van invloed op de selectiebeslissing voor arbeiders- en bediendefuncties in de dienstensector dan in de bouw en industrie.

Tabel 7.12 Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?

	Arbeiders (n=335)						Bedienden (n=440)						Kader (n=359)					
	Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
De leeftijd van de kandidaat	29	8,7	118	35,2	188	56,1	32	7,3	171	38,9	237	53,9	28	7,8	135	37,6	196	54,6
Zijn/haar geslacht	30	9,0	39	11,6	266	79,4	14	3,2	34	7,7	392	89,1	8	2,2	31	8,6	320	89,1
Zijn/haar opleiding (richting en niveau)	178	53,1	70	20,9	87	26,0	329	74,8	77	17,5	34	7,7	299	83,3	37	10,3	23	6,4
Zijn/haar afgelegde opleidingensparcours	132	39,4	93	27,8	110	32,8	216	49,1	137	31,1	87	19,8	198	55,1	99	27,6	62	17,3
Zijn/haar kennis van het Nederlands of Frans*	191	57,0	93	27,8	51	15,2	330	75,0	84	19,1	26	5,9	284	79,1	56	15,6	19	5,3
Zijn/haar kennis van andere talen dan het Nederlands of Frans*	63	18,8	80	23,9	192	57,3	170	38,6	126	28,6	144	32,7	165	46,0	100	27,9	94	26,2
Zijn/haar spreken met een buitenlands accent	2	0,6	29	8,7	304	90,7	13	2,9	74	16,8	353	80,2	11	3,1	61	17,0	287	79,9
Zijn/haar dialect spreken	15	4,5	58	17,3	262	78,2	67	15,2	121	27,5	252	57,3	76	21,2	84	23,4	199	55,4
Zijn/haar nationaliteit of origine	8	2,4	21	6,3	306	91,3	8	1,8	29	6,6	403	91,6	7	2,0	24	6,7	328	91,4
Zijn/haar huidskleur	1	0,3	17	5,1	317	94,6	1	0,2	21	4,8	418	95,0	2	0,6	16	4,5	341	95,0
Zijn/haar werkervaring	203	60,6	87	26,0	45	13,4	309	70,2	106	24,1	25	5,7	292	81,3	49	13,6	18	5,0
Zijn/haar sociale/communicatieve vaardigheden	182	54,3	109	32,5	44	13,1	341	77,5	83	18,9	16	3,6	301	83,8	46	12,8	12	3,3
Zijn/haar zelfstandigheid	188	56,1	101	30,1	46	13,7	316	71,8	92	20,9	32	7,3	285	79,4	48	13,4	26	7,2
Zijn/haar werkverleden	167	49,8	113	33,7	55	16,4	259	58,9	138	31,4	43	9,8	250	69,6	81	22,6	28	7,8
Zijn/haar flexibiliteit qua uren	178	53,1	101	30,1	56	16,7	255	58,0	137	31,1	48	10,9	240	66,8	84	23,4	35	9,7

Tabel 7.12 Welke invloed denkt u dat de volgende aspecten hebben op het al dan niet geselecteerd worden voor een job in uw organisatie?
Vervolg

	Arbeiders (n=335)						Bedienden (n=440)						Kader (n=359)					
	Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed		Sterke invloed		Beperkte invloed		Geen invloed	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zijn/haar bereidheid en potentie om bij te leren	255	76,1	58	17,3	22	6,6	373	84,8	56	12,7	11	2,5	324	90,2	25	7,0	10	2,8
Zijn/haar in aanmerking komen voor loonkost- of opleidingssubsidies	56	16,7	121	36,1	158	47,2	57	12,9	154	35,0	229	52,1	32	8,9	116	32,3	211	58,8
Zijn/haar looneisen of verwachtingen	105	31,3	107	31,9	123	36,7	160	36,4	145	32,9	135	30,7	143	39,8	117	32,6	99	27,6
Zijn/haar algemene gezondheidstoestand	156	46,6	81	24,2	98	29,2	158	35,9	138	31,4	144	32,7	124	34,5	112	31,2	123	34,3
Zijn/haar algemeen voorkomen	153	45,7	114	34,0	68	20,3	239	54,3	158	35,9	43	9,8	211	58,8	114	31,7	34	9,5
Zijn/haar houding tijdens het sollicitatiegesprek	270	80,6	54	16,1	11	3,3	374	85,0	59	13,4	7	1,6	311	86,6	41	11,4	7	2,0
Specifieke uiterlijkheden zoals dragen van een hoofddoek	48	14,3	100	29,9	187	55,8	73	16,6	143	32,5	224	50,9	64	17,8	114	31,7	181	50,4
Zijn/haar religieuze overtuiging	5	1,5	21	6,3	309	92,2	7	1,6	34	7,7	399	90,7	8	2,2	28	7,8	323	90,0
Zijn/haar seksuele geaardheid	2	0,6	6	1,8	327	97,6	1	0,2	10	2,3	429	97,5	2	0,6	7	1,9	350	97,5
Zijn/haar motivatie	317	94,6	10	3,0	8	2,4	425	96,6	11	2,5	4	0,9	349	97,2	5	1,4	5	1,4

* Naargelang de taal waarin de werkgever de interviewer te woord staat.

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

c) Selectie-ervaringen met werkzoekenden van vreemde origine

We legden de respondenten een aantal uitspraken voor met betrekking tot *selectie van personen van vreemde herkomst*.

Tabel 7.13 In welke mate gaan de organisaties akkoord met volgende uitspraken?

	Helemaal akkoord		Eerder akkoord		Eerder niet akkoord		Volledig niet akkoord		Ik kan het niet beoordelen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
De meeste allochtonen stellen zich vaak te bescheiden op in sollicitatiegesprekken	6	1,3	55	12,2	143	31,8	191	42,4	55	12,2
De meeste allochtonen zijn vaak zeer onzeker in sollicitaties	6	1,3	68	15,1	135	30,0	192	42,7	49	10,9
De meeste allochtonen gedragen zich eerder nonchalant/ongeïnteresseerd tijdens sollicitaties	5	1,1	37	8,2	139	30,9	218	48,4	51	11,3
De meeste allochtonen die bij ons solliciteren, voldoen niet aan de vereisten die wij stellen qua taal	12	2,7	131	29,1	112	24,9	146	32,4	49	10,9
De meeste allochtonen die bij ons solliciteren, voldoen niet aan de vereisten die wij stellen qua opleiding	8	1,8	100	22,2	122	27,1	172	38,2	48	10,7
De meeste allochtonen die bij ons solliciteren, voldoen niet aan de vereisten die wij stellen qua ervaring	9	2,0	109	24,2	123	27,3	159	35,3	50	11,1
Een aanwerving van sollicitanten met een vreemde herkomst houdt meer risico's in dan een andere aanwerving	8	1,8	31	6,9	121	26,9	277	61,6	13	2,9
Sollicitanten met een vreemde herkomst zullen meer moeite moeten doen om mij te overtuigen van hun capaciteiten dan andere sollicitanten	5	1,1	31	6,9	113	25,1	292	64,9	9	2,0
Niet zozeer de vreemde herkomst van allochtonen maar wel de religieuze verschillen zorgen voor een drempel bij aanwerving	4	0,9	30	6,7	105	23,3	298	66,2	13	2,9

De resultaten tonen aan dat één derde van de 'gatekeepers' (31,8%) eerder of helemaal akkoord gaat met de uitspraak dat *de meeste allochtonen die solliciteren niet voldoen aan de gestelde taalkennisvereisten*. Een kwart van de 'gatekeepers' gaat eerder of helemaal akkoord met de uitspraak dat *de meeste allochtonen die solliciteren niet voldoen aan de gestelde vereisten qua ervaring* (26,2%) of *qua opleiding* (24,0%).

Wat de *houding van allochtonen in sollicitatiegesprekken* betreft, geeft het merendeel van de ‘gatekeepers’ aan dat sollicitanten van allochtone herkomst doorgaans niet onzeker zijn (72,7%), dat ze zich geïnteresseerd gedragen (79,3%) en dat ze zich niet onnodig te bescheiden opstellen in de gesprekken (74,2%). Het merendeel van de ‘gatekeepers’ heeft dus geen opmerkingen op de sollicitatiehouding.

Voor 7,6% van de ‘gatekeepers’ vormen niet zozeer de vreemde herkomst maar wel de *religieuze verschillen* een drempel bij aanwerving.

Ten slotte geeft toch 8,7% van de ‘gatekeepers’ aan dat een aanwerving van sollicitanten met een vreemde herkomst volgens hen meer risico’s inhoudt dan een andere aanwerving. 8% van de ‘gatekeepers’ geeft toe dat sollicitanten met een vreemde herkomst meer moeite zullen moeten doen om hen te overtuigen van hun capaciteiten bij hun sollicitatie. Functie, geslacht, leeftijd en ervaring van de ‘gatekeepers’ bleek niet mee bepalend in hun opinie.

We gingen via regressieanalyse na of we verschillen in beoordeling van de uitspraken kunnen vaststellen, afhankelijk van het profiel van de gatekeeper (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau) en van de organisaties waarin de gatekeepers actief zijn (regio, sector, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van een gelijkedansbeleid).

Opnieuw stellen we een aantal *regionale verschillen* vast. Zo zijn Waalse organisaties vaker dan Brusselse en Vlaamse organisaties, niet akkoord met de uitspraak dat *de meeste allochtonen zich te bescheiden opstellen* in sollicitatiegesprekken of dat de meeste allochtonen zich eerder *nonchalant of ongeïnteresseerd* gedragen tijdens de sollicitaties. Brusselse en Waalse organisaties zijn vaker dan Vlaamse organisaties niet akkoord met de uitspraak dat de meeste allochtonen *onzeker* zijn in sollicitaties. Vooral Vlaamse organisaties lijken dus vaker vragen te hebben bij de houding van allochtone werkzoekenden tijdens het sollicitatiegesprek.

Vlaamse organisaties zijn ook vaker dan Brusselse en Waalse organisaties, akkoord met de uitspraak dat sollicitanten van vreemde herkomst meer moeite zullen moeten doen dan andere sollicitanten om de selecteur van hun capaciteiten te overtuigen.

Brusselse en Vlaamse organisaties zijn het ook vaker dan Waalse organisaties eens met de uitspraak dat de meeste allochtonen die solliciteren niet voldoen aan de vereisten die gesteld worden qua taal. Zij zijn het ook vaker eens met de uitspraak dat een aanwerving van personen van vreemde herkomst meer risico’s zou inhouden.

Naar *sector* zien we geen verschillen tussen organisaties uit de bouw en industrie en uit de dienstensector in beoordeling van deze uitspraken.

Wel opmerkelijk zijn de verschillen die we vaststellen tussen organisaties *met en zonder een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid*. Zo zien we dat organisaties met een diversiteitsbeleid het vaker dan andere organisaties eens zijn met de uitspraken dat allochtonen zich te bescheiden opstellen in het sollicitatiegesprek en dat ze vaak heel onzeker zijn. Deze organisaties zijn het wel significant vaker niet eens met de uitspraak dat allochtonen zich nonchalant of ongeïnteresseerd gedragen op sollicitatiegesprekken.

Mannen zijn het vaker dan vrouwen eens met de uitspraak dat de meeste allochtonen onzeker zijn in sollicitaties. We vonden geen verschil naar leeftijd of opleidingsniveau.

d) Selectie-ervaringen met oudere werkzoekenden

We legden de respondenten ook een aantal uitspraken voor met betrekking tot *selectie van oudere werkzoekenden*. We gingen ook via regressieanalyse na of we verschillen in beoordeling van de uitspraken kunnen vaststellen, afhankelijk van het profiel van de ‘gatekeeper’ (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau) en van de kenmerken van de organisaties waarin de ‘gatekeepers’ actief zijn (regio, sector, bedrijfs-grootte en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid).

35,8% van de ‘gatekeepers’ kan (eerder of helemaal) akkoord gaan met de uitspraak dat niet zozeer de leeftijd maar wel de *hoge loonkost* zorgen voor een drempel bij aanwerving van oudere werkzoekenden. ‘gatekeepers’ jonger dan 45 jaar gaan hier vaker mee akkoord (40,1%) dan hun oudere collega’s (31,2%) maar dit is niet significant.

Meer dan een kwart van de ‘gatekeepers’ is akkoord met de uitspraak dat de meeste ouderen werkzoekenden die solliciteren, over *onvoldoende kennis met betrekking tot de nieuwste ontwikkelingen* beschikken (29,6%) of *niet voldoen aan de fysieke vereisten die gesteld worden* (27,1%). We stellen ook wat deze uitspraken betreft, geen significant verschil in patroon van meningen vast tussen de groep van oudere en de groep van jongere gatekeepers.

Oudere ‘gatekeepers’ verschillen wel significant van mening van hun jongere collega’s als het gaat over de mate van flexibiliteit en aanpasbaarheid die oudere werknemers aan de dag leggen. In totaal is 22,5% van de ‘gatekeepers’ akkoord met de uitspraak dat oudere werkzoekenden niet voldoen aan de gestelde vereisten *qua flexibiliteit en aanpasbaarheid*. Slechts 15,1% van de oudere ‘gatekeepers’ kan akkoord gaan met deze uitspraak ten opzichte van 29,3% van de jongere gatekeepers. Ook na regressie bleef dit verband standhouden.

Slechts een kleine minderheid van de ‘gatekeepers’ vindt dat oudere werkzoekenden doorgaans *minder dynamisme en creativiteit* (dan gevraagd) aan de dag leggen (14,6% en jongere ‘gatekeepers’ zijn het hier vaker mee eens (17,7%) dan oudere

‘gatekeepers’ (11,5%) maar dit blijkt niet significant) of dat oudere werkzoekenden niet beschikken over de vereisten qua *opleiding* (11,6%).

Ten slotte verklaart toch 14,4% van de bevraagde ‘gatekeepers’ dat oudere werkzoekenden meer moeite zullen moeten doen dan jongere werkzoekenden om hen te overtuigen van hun capaciteiten.

Naar *regio* stellen we slechts één verschil vast: Waalse organisaties zijn vaker dan Vlaamse en Brusselse organisaties niet akkoord met de uitspraak dat niet zozeer de leeftijd maar wel de hoge kost die oudere werknemers meebrengen, zorgen voor een drempel bij aanwerving.

Naar *sector* zien we dat organisaties uit de bouw en industrie het significant vaker eens zijn dan organisaties uit de dienstensector met de uitspraak dat de meeste ouder sollicitanten niet voldoen aan de fysieke vereisten die gesteld worden.

Tabel 7.14 In welke mate gaan de organisaties akkoord met volgende uitspraken?

	Helemaal akkoord		Eerder akkoord		Eerder niet akkoord		Volledig niet akkoord		Ik kan het niet beoordelen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
De meeste oudere werkzoekenden die bij ons solliciteren, voldoen niet aan de vereisten die wij stellen qua opleiding	8	1,8	44	9,8	139	30,9	238	52,9	21	4,7
De meeste oudere werkzoekenden die bij ons solliciteren, voldoen niet aan de vereisten die wij stellen qua flexibiliteit en aanpasbaarheid	4	0,9	97	21,6	118	26,2	213	47,3	18	4,0
De meeste oudere werkzoekenden die bij ons solliciteren, voldoen niet aan de vereisten die wij stellen qua dynamisme en creativiteit	6	1,3	60	13,3	144	32,0	217	48,2	23	5,1
De meeste oudere werkzoekenden die bij ons solliciteren, voldoen niet aan de vereisten die wij stellen qua kennis van de nieuwste ontwikkelingen	7	1,6	126	28,0	122	27,1	161	35,8	34	7,6
De meeste oudere werkzoekenden die bij ons solliciteren, voldoen niet aan de fysieke vereisten die wij stellen voor bepaalde functies	13	2,9	109	24,2	117	26,0	183	40,7	28	6,2
Oudere sollicitanten zullen meer moeite moeten doen om mij te overtuigen van hun capaciteiten dan jongere sollicitanten	10	2,2	55	12,2	103	22,9	276	61,3	6	1,3
Niet zozeer de leeftijd maar wel de hoge kost die oudere werknemers meebrengen, zorgen voor een drempel bij aanwerving	46	10,2	115	25,6	80	17,8	200	44,4	9	2,0

7.4.2 Wat vertellen de cases?

7.4.2.1 Centrale of decentrale selectieprocedure?

In het merendeel van de cases neemt de personeelsdienst een centrale rol op in de selectieprocedure. Zij doen doorgaans eerst een preselectie op basis van de binnengekomen CV's en motivatiebrieven. De weerhouden kandidaten worden daarna uitgenodigd voor een eerste selectiegesprek met HR. Op basis van deze selectie stuurt HR de overige kandidaten door naar de betrokken manager voor een tweede sollicitatiegesprek. De uiteindelijke selectiebeslissing is doorgaans de verantwoordelijkheid van de betrokken manager, in overleg met HR die een adviserende rol opneemt.

Voor arbeiderfuncties is de betrokkenheid van de personeelsdienst vaak geringer en verloopt de selectieprocedure vaak decentraal. De managers zijn vaak beter op de hoogte van de profielen die ze zoeken waardoor de CV's van de kandidaten rechtstreeks worden doorgestuurd naar de betrokken managers. Zij nemen het verdere selectieproces op zich en beslissen ook welke kandidaat ze uiteindelijk aanwerven. HR wordt dan in dit proces verder niet meer betrokken.

“Voor arbeiders in de betonafdeling, die sturen we rechtstreeks naar de manager. Die hebben maar één interview met de manager. Waarom, omdat dat heel vaak dezelfde profielen zijn: chauffeur, laborant, doseur, ... En de manager die doet dan een test ter plaatse. (...) Voor dit soort profielen heeft het geen zin dat ze ons eerst zien.”

Bij vier organisaties verloopt de selectieprocedure extern. Een extern bureau neemt de selecties van het bedrijf over en stelt een kandidaat of een shortlist van kandidaten voor aan het bedrijf. Eventueel kan er nog een selectiegesprek binnen het bedrijf plaatsvinden, maar meestal wordt het advies van het bureau gevolgd.

7.4.2.2 Selectiemethoden

a) Eerste screening

De CV's en de motivatiebrieven komen meestal binnen op de personeelsdienst. Zoals hierboven aangegeven worden deze voor sommige functies rechtstreeks doorgestuurd naar de betrokken manager, die de verdere procedure op zich neemt. In de andere gevallen doet HR meestal een eerste screening van de CV's.

Tijdens deze eerste selectie worden voornamelijk de 'hard skills', opleiding en ervaring, uit deze functiebeschrijvingen geëvalueerd. Voldoet de kandidaat aan deze vooropgestelde criteria dan komt hij in aanmerking voor de verdere selectie.

“De CV's komen binnen op HR en worden nagekeken op de elementen die in de jobdescriptie vermeld stonden. Bijvoorbeeld voor een boekhouder werd een diploma graduaat boekhouding

gevraagd, een CV met een diploma communicatie komt dus niet in aanmerking en wordt geëlimineerd.” (eigen vertaling)

Vijf bedrijven doen eerst een telefonische screening alvorens kandidaten te weerhouden voor de verdere selectieprocedure. Daarbij wordt ook gepeild naar hun motivatie en interesse in de functie, hun reden van vertrek bij de vorige werkgever, financiële verwachtingen, ...

Kandidaten die na deze eerste selectie weerhouden zijn, worden vervolgens uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.

b) Sollicitatiegesprek

Acht organisaties maken voor bepaalde functies gebruik van een decentrale selectieprocedure. In dit geval vindt er doorgaans enkel een sollicitatiegesprek plaats met de betrokken manager, eventueel aangevuld met een praktische test. HR is dan niet betrokken bij deze interviews.

Voor bedienden en hogere functies geven de meeste cases aan dat HR wel een meer centrale rol speelt in de selectieprocedure. In deze procedure vinden er wel meerdere gesprekken plaats. De meerderheid van de personeelsverantwoordelijken geeft aan dat er twee interviews na elkaar plaatsvinden. Het eerste gesprek gebeurt doorgaans met iemand van de personeelsdienst. De nadruk ligt daarbij op de persoonlijkheid van de kandidaat, zijn motivatie en de waarden van de organisatie. De HR-medewerker gaat na of de persoon goed zal integreren binnen het bedrijf. Wanneer er ook bijkomende testen hebben plaatsgevonden, maakt HR vaak een sollicitatieverslag met daarin een beoordeling van de afzonderlijke kandidaten. De finale kandidaten die weerhouden zijn op basis van dit eerste gesprek en eventuele testing, worden voorgesteld aan de betrokken manager en eventueel diens leidinggevende voor een tweede sollicitatiegesprek. Tijdens dit gesprek ligt het accent meer op de technische kant van de functie. Indien nodig kan er een derde gesprek plaatsvinden.

In slechts twee cases nemen HR en de betrokken manager samen het interview af, een zogenaamd panelinterview. Voor hogere profielen kunnen er wel panelinterviews met een vaak interne en externe jury plaatsvinden.

c) Testing

Uit de telefonische enquête blijkt dat voornamelijk grote bedrijven meer gebruik maken van testen om hun sollicitatieprocedure aan te vullen. Ook in de interviews melden de ‘gatekeepers’ vaak dat zij gebruik maken van diverse soorten testen. Bijna alle ‘gatekeepers’ melden dat ze voor bepaalde profielen gebruik maken van een schriftelijke of praktische test. De vorm die deze testen aanneemt is sterk afhankelijk van het profiel dat men zoekt.

Arbeiders

Ongeveer de helft van de cases geeft aan dat er testen zijn voor bepaalde arbeidersfuncties. Deze kunnen heel verschillend zijn naargelang de aard van de functie.

“Soms is dat alleen op basis van een gesprek, voor andere functies worden er bijkomende tests voorzien. Afhankelijk van de functie kan dat bijvoorbeeld gaan over een culinaire test voor een kok, dan wel over cubikstests.”

In ongeveer de helft van de gevallen gaat het om praktische testen of arbeidsproeven voor arbeiders. Deze worden toegespitst op de specifieke functie die de arbeider daarna zal opnemen. Voor chauffeurs wordt er bijvoorbeeld een rijtest afgenomen terwijl mechaniekers in een autobedrijf een versnellingsbak moeten repareren. De andere helft van de genoemde testen voor arbeiders zijn schriftelijke proeven. Twee vervoersmaatschappijen organiseren bijvoorbeeld een schriftelijke taal- en rekenproef voor chauffeurs. Deze chauffeurs komen vaak in contact met klanten waardoor deze algemene vaardigheden van belang zijn. Bij deze schriftelijke proeven kan het ook gaan over kennistesten die de technische kennis van de arbeiders in hun vakgebied meten.

“Voor technische functies bestaat de selectieprocedure meestal uit een praktische proef, expliciet vanuit het vakdomein. Bijvoorbeeld voor tuiniers is er zowel een handelingsproef, het werken met machines, met materialen, een hoogteproef, maar ook een stuk plantenkennis.”

“Bijvoorbeeld als we electromechanikers aanwerven dan moeten ze een test afleggen op papier over elektriciteit, veiligheid en mechanica.”

Bediende- en kaderfuncties

De meerderheid van de cases maakt ook gebruik van testing voor bepaalde bediendefuncties. De vorm die deze testen aannemen is heel divers.

Vier organisaties nemen een persoonlijkheidstest of –vragenlijst af. Daarbij willen zij nagaan of het subjectieve gevoel dat zij hebben bij een kandidaat tijdens het sollicitatiegesprek overeenkomt met de analyse van de persoonlijkheid op basis van de test.

Daarnaast worden er vaak kennis- en vaardigheidstesten afgenomen die zijn afgestemd op de specifieke functie. Voor administratieve functies wordt door enkele cases bijvoorbeeld een schrijftest georganiseerd. Daarin wil men verifiëren of de mondelinge communicatievaardigheden van de sollicitant overeenkomen met de schriftelijke vaardigheden. Via computertests wordt kennis van MS Office, agendabeheer en organisatievermogen nagegaan door sommige organisaties. Deze vaardigheidstesten kunnen een andere invulling krijgen naargelang het functie-

profiel. Bijvoorbeeld voor boekhouders of medewerkers van de aankoop hebben sommige organisaties een specifieke test om de kennis en competenties in dat vakgebied na te gaan.

Slechts één organisatie geeft aan dat zij in de selectieprocedure voor bedienden gebruik maakt van een talenttest.

Ook simulatieoefeningen worden in mindere mate vernoemd als selectiemethode. Enkele cases geven aan dat bijvoorbeeld rollenspelen gebruikt worden voor commerciële functies.

Voor leidinggevende functies of kaderfuncties wordt er vaak een assessment center ingeschakeld.

7.4.2.3 Selectiecriteria

De criteria die worden getoetst, zijn uiteraard sterk afhankelijk van het functieprofiel dat men zoekt. De meeste organisaties zijn bezig met competentie-management en hebben in het kader hiervan competentiegerichte functieomschrijvingen opgesteld. In eerste instantie vormen de competenties die in deze functiebeschrijvingen zijn opgenomen, de basis voor de criteria die getoetst worden in de selectieprocedure.

“De criteria worden in de jobdescriptie vermeld. Wie aan die criteria voldoet, die krijgt een kans.” (eigen vertaling)

Tijdens de eerste selectie die gemaakt wordt op basis van het CV spelen voornamelijk de ‘hard skills’ een rol. Op basis van het CV wordt er nagegaan of de kandidaat over het nodige diploma, de gewenste ervaring, technische kennis en talenkennis beschikt. De ‘gatekeepers’ geven aan dat de mate waarin deze harde criteria belangrijk zijn, sterk afhankelijk is van het specifieke functieprofiel. Het is dan ook moeilijk om hier een algemeen overzicht van te geven. Bijvoorbeeld voor hogere profielen is een diplomavereiste vaak meer doorslaggevend dan voor een arbeidersfunctie. In de verdere selectie, met name tijdens het sollicitatiegesprek, focussen selectieverantwoordelijken voornamelijk op de ‘zachte criteria’.

Op basis van de telefonische enquête zijn er twee criteria die er voor elk van de drie beroepsgroepen bovenuit springen, namelijk de motivatie en de houding tijdens het sollicitatiegesprek. Dergelijke zachte criteria worden typisch getoetst tijdens het eerste sollicitatiegesprek.

Wat betreft deze zachte criteria worden motivatie, persoonlijkheid en het onderschrijven van de waarden van de organisatie even frequent genoemd door de ‘gatekeepers’. Tijdens het gesprek wordt er gekeken of de persoon qua houding en persoonlijkheid goed zal integreren in het bedrijf en tussen de collega’s. Daarbij wordt er nagegaan of de kandidaat de missie en de waarden die de onderneming

belangrijk vindt, onderschrijft. Bijvoorbeeld zin voor kwaliteit en innovatie, klantgerichtheid en intellectuele nieuwsgierigheid worden hier genoemd.

Drie organisaties geven ook aan dat diversiteit opgenomen is als waarde binnen het bedrijf en dat zij, voor bepaalde functies, nagaan of de sollicitant hiervoor openstaat.

Één organisatie legt de klemtoon op deze zachte criteria en heeft er daarom voor gekozen om de sollicitatiegesprekken door HR te laten uitvoeren. Managers focussen volgens hen teveel op de technische competenties terwijl persoonlijkheid doorslaggevender moet zijn.

“We hebben ervoor gekozen om de gesprekken en de selectie door HR te laten doen, want als de managers zelf de selectie zouden doen, dan leggen ze teveel de klemtoon op de technische kant en ze denken er te weinig bij na dat een bepaalde persoonlijkheid meer blokkerend kan werken op hun afdeling.” (eigen vertaling)

Tot slot werden er nog enkele andere criteria vernoemd tijdens de interviews: flexibiliteit, geografische mobiliteit, teamgeest, communicatief, organisatievermogen, loyaliteit, ...

7.4.2.4 Selectiebeslissing

Wie de selectiebeslissing neemt, is afhankelijk van hoe de selectieprocedure is verlopen. Zoals hierboven werd toegelicht, is bij een decentrale selectieprocedure de rol van HR doorgaans beperkt. Er vindt dan meestal enkel een gesprek plaats met de betrokken manager en het is dan ook deze die de selectiebeslissing neemt.

Ook bij een centrale selectieprocedure blijkt de keuze van de betrokken manager doorslaggevend bij het nemen van de selectiebeslissing. HR doet vaak de eerste selecties en maakt dan meestal een shortlist van kandidaten die aan de manager worden doorgestuurd. De manager ontmoet deze finale kandidaten voor een tweede sollicitatiegesprek. Meestal wordt de selectiebeslissing dan in overleg genomen maar de meeste personeelsverantwoordelijken geven aan dat bij onenigheid de eindbeslissing bij de manager ligt.

“Eens dat de managers de kandidaten ontmoet hebben, nemen zij de beslissing, omdat ze ten slotte voor hun afdeling moeten werken. HR is eigenlijk de support, de experts die hun advies gaan geven. We kunnen zeggen ‘liever deze kandidaat omdat ...’, maar als de manager zegt ‘ik heb toch liever die andere en ik ga die andere aanwerven’, dan is het zijn verantwoordelijkheid en zijn beslissing. Maar dan kan er wel discussie zijn en dan gaan wij wel proberen te begrijpen waarom, wat zijn uw argumenten? En als we er echt van overtuigd zijn dat hij de verkeerde keuze maakt, meestal gebeurt dat niet, want anders zou die kandidaat niet in de shortlist gekomen zijn, de tweede keuze is geen slechte keuze, maar als wij echt overtuigd zijn dat er ene uitspringt, dan gaan wij dat wel argumenteren om de manager toch te overtuigen.”

“De uiteindelijke selectiebeslissing wordt collegiaal genomen, we nemen met meerderen de beslissing. Het gebeurt zelden dat we helemaal niet akkoord zijn. Dat kan wel, en de directe manager beslist dan uiteindelijk, hij moet er mee samenwerken. Maar dat gebeurt zelden.”

Twee personeelsverantwoordelijken geven wel aan dat de managers moeten verantwoorden waarom zij een bepaalde, finale kandidaat niet wensen aan te nemen. Op die manier probeert HR te controleren dat er bij de beslissing niet gediscrimineerd wordt.

7.5 Specifieke maatregelen in de selectieprocedure

7.5.1 Wat blijkt uit de brede telefonische bevraging?

Tabel 7.15 Zijn er in uw organisatie bepaalde specifieke maatregelen of procedures om bepaalde doelgroepen gelijke kansen te kunnen bieden bij selectie?

	Ja	
	N	%
Geen specifieke maatregelen	353	78,4
Wel specifieke maatregelen	97	21,6
Uitwerken van een uitvoerige en objectieve selectieprocedure met gevalideerde testen om de selectiebeslissing zo goed en objectief mogelijk te onderbouwen	33	7,3
Aanpassen van de selectiemethode in functie van een beperking bij de sollicitanten is mogelijk (bv. groter lettertype, meer tijd geven voor bepaalde proeven, mogelijkheid bieden om met aangepaste apparatuur bepaalde testen af te leggen, ...)	29	6,4
Bewaken van een divers samengestelde selectiecommissie	10	2,2
Geanonimiseerd behandelen van sollicitaties (geen naams-, geen leeftijds-, geen geslachtsvermelding, geen foto)	11	2,4
Mogelijkheid bieden aan anderstaligen om de selectie in een andere taal (dan het NL/Fr) te laten verlopen	25	5,6

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Opnieuw zien we dat er in meer dan drie vierde van de organisaties *geen specifieke maatregelen* getroffen worden om bepaalde doelgroepen gelijke kansen te kunnen bieden bij selectie. Grotere bedrijven ondernamen wel significant vaker actie dan de kleinste bedrijven. Bedrijven in Vlaanderen en in Brussel ondernamen ook vaker actie, in vergelijking met organisaties uit Wallonië. En ten slotte stelden we ook vast dat bedrijven die een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid voerden, significant vaker maatregelen namen dan andere bedrijven. Ook na regressie waarbij

gecontroleerd werd voor variatie in de andere variabelen, bleven deze verbanden significant.

Ook is er een duidelijke samenhang tussen bepaalde acties en de recente aanwerving van arbeidsgehandicapten (bedrijven die arbeidsgehandicapten aangeworven hebben, hebben meer inspanningen gedaan om de selectiemethode aan te passen of laten vaker een jobcoach toe. We zien geen enkele samenhang tussen bepaalde maatregelen en de aanwerving van allochtonen of 45-plussers.

Indien er toch bepaalde procedures bestaan, hebben die betrekking op de investering in een *uitvoerige en objectieve selectiemethode* (wat vaker gebeurt in grotere dan in kleinere bedrijven) of in het *voorzien van aangepaste selectiemethoden* voor personen met een beperking (wat ook vaker mogelijk is in grotere dan in kleinere bedrijven).

Daarnaast bieden 25 organisaties de kans aan anderstaligen om de selectie in een *andere taal* te doorlopen. 11 organisaties doen inspanningen om sollicitaties *anoniem* te behandelen, 10 organisaties geven aan expliciet te bewaken dat de selectiecommissies *divers samengesteld* zijn.

7.5.2 Maatregelen in de selectieprocedure vanuit de cases

7.5.2.1 Uitgebreide en objectieve selectieprocedure

De selectieverantwoordelijken geven tijdens de interviews enkele maatregelen aan die ze nemen om ervoor te zorgen dat er een *uitgebreide en objectieve* selectieprocedure plaatsvindt.

Deze maatregelen zijn niet altijd specifiek gericht op doelgroepen maar ook in het algemeen op het organiseren van een objectieve selectie voor alle kandidaten.

Via deze initiatieven kan discriminatie tijdens de selectie vermeden worden en kunnen er gelijke kansen geboden worden voor kandidaten uit doelgroepen.

a) Competentiemanagement

In het overzicht van de wervings- en selectieprocedure dat in hoofdstuk 1.3 werd geschetst, werd duidelijk dat een eerste belangrijke stap het identificeren van de benodigde en aanwezige competenties is. De organisatie analyseert daarbij de verschillende functies die in het bedrijf tewerkgesteld zijn en welke competenties iemand nodig heeft om die bepaalde functie uit te oefenen.

Competentiemanagement wordt door de ‘gatekeepers’ vaak geciteerd tijdens de interviews. Onderdeel daarvan is het opstellen van competentiegerichte functiebeschrijvingen waarin de functie wordt omschreven aan de hand van de minimaal

vereiste kwalificaties die nodig zijn om die functie uit te voeren. Deze vastgelegde competenties dienen als basis voor de selectiecriteria die tijdens de selectieprocedure worden gebruikt.

Zoals volgende gatekeeper aangeeft, is het vastleggen van deze competenties en criteria een eerste stap in het vermijden van discriminatie en het voeren van een objectieve selectie:

“Het competentiemodel dat gebruikt wordt voor rekrutering en voor interne promovering is enkele jaren geleden volledig geherdefinieerd om zeker te zijn dat alle competenties en criteria op een objectieve manier omschreven zijn en dus ook op een objectieve manier geëvalueerd kunnen worden, ongeacht wie het rekruterings- of loopbaangesprek doet. Wij zijn met een vrij grote ploeg van HR dus er zijn verschillende mensen betrokken bij rekrutering. Operationeel op het terrein zijn er ook vaak mensen die zelfstandig rekruteren zonder dat er iemand van HR bij betrokken wordt. Dus om dat zoveel mogelijk te objectiveren en dus discriminatie te vermijden, hebben we dat hele werk gedaan.”

b) Minimale selectiecriteria

Het vastleggen van competenties en criteria kan, zoals hierboven aangegeven, een basis zijn om ervoor te zorgen dat de selecties objectief gebeuren. Voor mensen die niet over alle nodige competenties beschikken kan de drempel hierdoor nog steeds hoog zijn om te slagen voor de selectieprocedure. Één gatekeeper nuanceert hierbij de waarde van het hogergenoemde competentie management. Zij kiezen resoluut voor een talentenbeleid in plaats van een competentiebeleid. De verantwoordelijke gelooft niet in het opstellen van competenties die nadien getoetst moeten worden. Het contact met de kandidaat en het verhaal dat die meebrengt zijn naar zijn aanvoelen veel belangrijker:

“Het belangrijkste is dat het iemand is die met een hart komt. Dat kadert binnen ons talentenbeleid. Er wordt gekeken naar het verhaal dat iemand meebrengt en naar hoe die ons kan helpen en hoe wij hem kunnen helpen. Het is een wederzijds verhaal en in contact brengen. (...) Competentiemanagement staat het diversiteitsbeleid in de weg, als je 36 competenties vooropstelt dan zijn er altijd 15 waaraan die persoon niet voldoet, je kan dat niet weten, je kan dat niet testen, je kan die ook geen dag op assessment sturen, dat kost teveel geld en tijd.”

Een andere organisatie maakt wel gebruik van competentie management maar communiceert ook expliciet naar de leidinggevenden dat motivatie het belangrijkste is en dat het niet erg is als niet alle competenties aanwezig zijn:

“Bijvoorbeeld bij het rekruteren trachten wij onze mensen die moeten aanwerven ook mee te geven van ‘kijk heb geen schrik als je iemand voor u hebt op een sollicitatiegesprek en je hebt niet het gevoel dat alle competenties aanwezig zijn’. (...) Weet dat dat dingen zijn waar dat je

kunt aan werken en die je bij de mensen wel naar boven kunt halen als je ze goed begeleidt. Als je weet dat die motivatie er is, dan denk ik dat dat goed zit.”

Op die manier proberen deze ‘gatekeepers’ de lat van de selectiecriteria wat lager te leggen zodat ook personen die niet aan alle competenties voldoen een kans kunnen krijgen. Dit gebeurt in de bezochte cases voornamelijk wat het *diploma* en de *talenkennis* betreft.

Diploma

Voor bepaalde functies zijn er uiteraard diplomavereisten waar men niet omheen kan. Voor arbeiderfuncties zijn er soms meer mogelijkheden om hier minder eisend te zijn. Twee vervoersmaatschappijen zijn bewust rond dit thema bezig voor de functie van chauffeur. Één organisatie heeft de diplomavereiste voor chauffeurs enkele jaren geleden laten vallen. Deze keuze had niet primair tot doel om extra doelgroepen aan te trekken, maar de personeelsverantwoordelijke is zich wel bewust dat dit drempelverlagend werkt voor bepaalde groepen.

“Sinds 2008 wordt er dus geen diploma meer gevraagd, diploma is geen drempel meer tot aanwerving. (...) De selectieprocedure is wel niet veranderd, er zijn nog altijd arbeidsproeven die ze moeten doen, maar nu krijgen diegenen die vaak wel een schoolse cursus hebben gevolgd maar geen diploma hebben gehaald, ook een kans.” (eigen vertaling)

De andere organisatie stelt momenteel geen eisen naar diploma voor deze functie. Soms is er binnen de onderneming twijfel omtrent deze beslissing. Ze merken dat kandidaten zonder een diploma secundair onderwijs vaak niet slagen voor de psychotechnische testen in de selectieprocedure. Vanuit deze vaststelling wordt er soms geopperd om een minimale diplomavereiste in te voeren voor de kandidaat chauffeurs. Vanuit diversiteitsoogpunt pleit de gatekeeper er echter voor om dit niet te doen omdat zo bepaalde groepen a priori worden uitgesloten.

“Momenteel is er geen diplomavereiste, daar is wel twijfel rond. En ik, zeker vanuit diversiteit, pleit ervoor om dat ook niet in te voeren omdat er in het regulier onderwijs soms mensen uit de boot vallen om verschillende omstandigheden. Bijvoorbeeld doordat ze compleet schoolmoe zijn en die dan stoppen met school, maar die uiteindelijk heel wat competenties hebben en die uiteindelijk wel geschikt zijn voor die job, en die ook met de proeven bij ons weinig of geen moeite hebben. Die zou je dan gaan uitschakelen als je echt een diplomavereiste zou stellen.”

Ook voor bepaalde technische functies stelt één van deze vervoersmaatschappijen bewust geen diplomavereisten, bijvoorbeeld voor de functie van voorbereider van het materiaal. In deze functie moet men de juiste bus klaarmaken en ter beschikking stellen van de chauffeur en kleine onderhoudswerken uitvoeren op de bus.

Daar is geen specifiek diploma voor nodig, er wordt enkel gevraagd dat ze een minimale kennis van autotechniek hebben. Op die manier staat de functie ook open voor laaggeschoolde mensen. Om te garanderen dat deze mensen uiteindelijk ook in die functie kunnen terecht komen, waken ze er over om geen overgekwalificeerde mensen toe te laten voor deze selectieprocedure. Iemand met bijvoorbeeld een diploma mechanica mag niet deelnemen omdat ze voor die functies echt wel laaggeschoolde personen viseren.

Één gatekeeper geeft aan dat zij de omgekeerde weg bewandeld hebben. Zij hebben in hun selectiecriteria voor arbeiderfuncties de diplomavereisten verhoogd tot minimum een diploma secundair onderwijs, waardoor hun functies niet langer openstaan voor laaggeschoolden.

“Er zijn weinig functies voor laaggeschoolden, daar moet ik eerlijk in zijn. We hebben vandaag echt wel een verandering in de fabriek. We hebben onze profielen moeten herzien en meer eisen op vlak van kennis, zeker ook met SAP, dat maakt het wat ingewikkelder, ook de kennis van het Engels. Het is niet meer mogelijk om mensen te aan te nemen die geen voldoende niveau aan scholing hebben.”

Talenkennis

Een tweede criterium waarvoor bedrijven hun vereisten soms verlagen, is de talenkennis. Voor laaggeschoolde functies geven enkele ‘gatekeepers’ aan dat het soms voldoende is als de kandidaat een basiskennis heeft van het Nederlands of het Frans. Enkele bedrijven voorzien ook mogelijkheden om ‘Nederlands op de werkvloer’ te leren.

“Taal is afhankelijk van de functie. Bijvoorbeeld voor een poetsvrouw is het voldoende als die zich verstaanbaar kan maken, eventueel kan dat ook met gebaren. Een notie van het Nederlands is wel noodzakelijk want al onze documenten en instructies zijn ook in het Nederlands.”

Voor bediendefuncties is het vaak minder evident om mensen met een onvoldoende talenkennis aan te nemen. Maar ook voor sommige arbeiderfuncties zien de personeelsverantwoordelijken het niet mogelijk omwille van de veiligheid of omwille van het vele contact met klanten.

“In Vlaanderen zoeken wij vooral mensen voor de betonafdeling. Dat is de bouwsector, veiligheid is daar heel belangrijk. Dus die moeten ten eerste heel goed Nederlands kunnen, want als er iets is moeten ze heel snel kunnen reageren en heel snel kunnen uitleggen wat is er gebeurd en technische details kunnen geven. En ten tweede dat zijn in zekere zin ook commerciële functies. Het is niet enkel chauffeurs, enkel om te rijden, chauffeurs bij ons die zitten heel veel op de werven en die moeten ook details kunnen geven aan de klanten. Ik zeg natuurlijk

niet dat alle allochtonen geen Nederlands kunnen, absoluut niet, want wij hebben ook een heel aantal allochtonen in ons personeel, in alle betoncentrales zijn er, dus dat is helemaal geen probleem, maar je ziet ook heel veel CV's toekomen van mensen die weinig Nederlands kunnen en dat is echt wel een drempel. Als het is om gewoon chauffeur te zijn, oké, maar op de werven en op de centrales, dat is zo gevoelig, die veiligheid en dat kunnen communiceren met de onderaannemer over de kwaliteit van de beton, die moet daar kunnen over praten, daar zijn opleidingen voor voorzien, die moet dat zeker kunnen volgen. Dus taal is heel belangrijk. Dus een allochtoon die goed Nederlands kan, dat is helemaal geen probleem, maar het is niet dat wij specifiek naar die doelgroepen gaan om te zoeken naar kandidaten, dat niet."

"Wij hebben vrij veel mensen van allochtone origine, die wij ook mee taalonderwijs geven. Want mensen moeten bij ons wel goed Nederlands spreken, voor de veiligheidsvoorschriften, om goed te kunnen begrijpen als er iets gebeurt dat als de collega snel iets roept van voorzichtig, dat ze het wel begrepen hebben. Dus dat is bij ons echt wel heel belangrijk. Ze moeten wel voldoende Nederlands kunnen en dan willen wij daar nog wel verder lessen in geven om dat te verbeteren maar ze moeten wel een goede basis hebben, anders kunnen ze niet starten."

Interview structureren

De telefonische enquête toont aan dat het selectie-interview nog steeds een cruciale plaats inneemt tijdens de selectieprocedure. Het contact op zo'n gesprek verloopt wel altijd subjectief. Enkele 'gatekeepers' zijn zich hier van bewust en geven aan dat men hier realistisch in moet zijn. Om het interview toch op een meer geüniformeerde manier te laten verlopen doorheen de organisatie worden verschillende initiatieven aangehaald. Deze zijn niet altijd specifiek gekaderd binnen een diversiteitsbeleid of gericht op bepaalde doelgroepen, maar eerder om in het algemeen een degelijke en objectieve selectieprocedure te voorzien.

Het meest geciteerde initiatief hieromtrent is de implementatie van het hoger-vermelde competentie management. Gekoppeld aan de geschreven functiebeschrijvingen en competentieprofielen worden tools (checklists, evaluatieformulieren, ...) ontwikkeld om de selecteurs bij te staan tijdens het selectiegesprek. Drie organisaties maken daarbij gebruik van een specifieke methodiek (STAR) om het gesprek te structureren. Het gaat om een gedragsgerichte interviewtechniek waarbij de vooropgestelde competenties bevraagd worden via concrete cases. De sollicitant geeft daarbij voorbeelden van situaties waarin die competenties aan bod kwamen. Via deze methodiek wil men ervoor zorgen dat alle selecteurs de competenties op dezelfde manier bevragen en dat deze dus voor alle kandidaten op eenzelfde manier getoetst worden:

"We hebben een manual opgericht met de STAR-methodiek. Dat is een leidraad voor de teamleiders om op een goede manier te gaan solliciteren. Dat ze echt op een doelgerichte manier sollicitatiegesprekken en interviewen kunnen afnemen. En om bepaalde dingen al eventueel te

doorprikken. Dat is een manual die daarvoor opgemaakt is met per competentie een aantal voorbeeldvragen, hoe kunnen we nu te weten komen of een bepaalde competentie al of niet aanwezig is bij die persoon. Die manual is opgemaakt dus nu is het de bedoeling om de teamleiding daarin op te leiden.”

“Wij zijn volop bezig met competentie management. Onze functieprofielen staan zo goed als vast voor grote groepen medewerkers en normaal in het najaar 2011 gaan we alle selecteurs opleiden om via de STAR methode dan te bevragen op de competenties. Voorlopig is het nog gewoon een gesprek, we hebben wel bepaalde richtlijnen maar iedereen doet dat wat op zijn eigen manier. Maar daarna zou het echt wel heel sterk gestructureerd zijn en willen we hebben dat het allemaal volgens eenzelfde model gaat en via een zelfde methodiek.”

c) Testing

Aanvullende informatie

In het inleidend hoofdstuk werd beargumenteerd dat het gebruik van testing in de selectieprocedure objectiverend kan werken (op voorwaarde dat er gebruik gemaakt wordt van betrouwbare en valide testen, ook naar doelgroepen toe). Hierdoor vormen deze een goede aanvulling ten opzichte van het meer subjectieve sollicitatiegesprek. Testen leveren immers veel informatie op over de competenties van de kandidaat en kunnen ertoe bijdragen dat er op basis hiervan zal geselecteerd worden. Hoe meer informatie men over de kandidaat heeft, hoe kleiner de kans is dat bepaalde vooroordelen of negatieve houdingen een rol zullen spelen.

Ook selectieverantwoordelijken zien vaak de meerwaarde van een testing om een goede, objectieve selectiebeslissing te kunnen nemen:

“We zijn nu aan het kijken om een nieuwe software aan te kopen, om beter te kunnen werken, om toch een zekere match te kunnen doen tussen ons interview en de vragen die door de software gesteld worden en het resultaat dat daar uitkomt. Want natuurlijk, zo’n interview, ja dat is gestructureerd, maar dat is toch altijd gebonden aan wat de kandidaat op dat ogenblik zegt of zijn humeur en de interpretatie. Het is altijd heel gevoelig. We moeten altijd heel voorzichtig zijn met de conclusies die we trekken van wat de kandidaat gezegd heeft, enkel baseren op feiten en niet op gevoelens. Daarom dat wij toch liever hebben om dat eens te kunnen vergelijken met een test.”

“We valideren de competenties drie keer. De eerste keer in het sollicitatiegesprek, dan door assessment en dan de persoonlijkheidstest om te kijken of alles samenvalt.”

Verschillende ‘gatekeepers’ beargumenteren dat het gebruik van testing belangrijk is om voldoende en juiste informatie te hebben om zo de correcte beslissing te

kunnen nemen. Zij erkennen dat het sollicitatiegesprek niet altijd objectieve informatie oplevert en willen deze daarom vergelijken met de resultaten van een testing. Zoals hierboven ook bleek, maken testen, afhankelijk van het functieprofiel, vaak deel uit van het selectieproces.

Dit kan ook een aanbod op maat zijn wanneer er twijfel is tijdens het interview om zo via de test een meer wetenschappelijk instrument te hebben om het ‘buikgevoel’ mee te vergelijken. Één verantwoordelijke merkt bijvoorbeeld op dat kandidaten tegenwoordig steeds beter voorbereid zijn op het interview door allereerste informatie en trucs die via het internet beschikbaar zijn. Daardoor verloopt het gesprek vaak minder spontaan waardoor de selecteur geen eenduidig zicht krijgt op de houding en persoonlijkheid van de persoon. Bij twijfel kiezen zij er dan voor om de kandidaat een persoonlijkheidstest te laten afleggen.

Één gatekeeper vult ook aan dat de resultaten van de test kunnen ingezet worden in het kader van het antidiscriminatiebeleid. De testresultaten kunnen gebruikt worden om eventuele drogredenen die leidinggevend aanhalen om een bepaalde kandidaat niet aan te nemen, te weerleggen. Leidinggevend zullen doorgaans niet zeggen dat ze iemand niet aannemen omdat hij van andere origine is maar zullen eerder argumenteren dat die bepaalde kandidaat toch niet over de nodige competenties beschikt. Op dat moment heeft de selectieverantwoordelijke de testresultaten achter de hand:

“Als ze finale kandidaten niet aannemen omdat het een vrouw is of omdat het een Afrikaan is, dan kan ik zeggen dat ik niet akkoord ben (...) Maar in het algemeen zeggen ze die dingen niet. En als ze argumenten aanbrengen die geen echte argumenten zijn, dan heb ik nog een hulpmiddel, een assessment en psychologische testen en dan kunnen ze mij niet wijsmaken dat het niet zou gaan” (eigen vertaling)

Relevantie van de testen

Ter nuancering van dit pleidooi voor een meer uitgebreide selectieprocedure halen we hier het voorbeeld aan van een gemeentelijke overheid die hierin soms ook nadelen ervaart in het aanwerven van bepaalde doelgroepen. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt hebben zij moeite om bijvoorbeeld voor technische functies als stukadoor of dakwerker geschikte kandidaten te vinden. Vandaar zijn zij zich bewust dat ze mensen moeten aantrekken die niet over alle competenties beschikken en dat zij een rol te spelen hebben in de opleiding en begeleiding van deze mensen. Zij hebben echter een *opgelegde selectieprocedure* met verschillende testen die moet gevolgd worden en ze merken dat deze laaggeschoolde kandidaten vaak niet slagen voor de examenprocedure. Gezien die procedure is het echter niet mogelijk om mensen louter op basis van een gesprek aan te nemen:

“Probleem is hier altijd dat wij gebonden zitten aan procedures, we zitten vast aan een aantal stappen die wij verplicht moeten zetten, waardoor wij ook niet zomaar kunnen zeggen van ‘ah u meldt zich aan, dat is goed, u voldoet hier via een gesprek, u kan vast in dienst komen’ die mogelijkheid hebben we hier gewoon niet.”

Vandaar dat zij nu bekijken om die mensen aan te trekken via tijdelijke tewerkstellingsstatuten. Op die manier kunnen zij investeren in opleiding van deze personen zodat deze voldoende stevig staan om daarna wel te slagen in de uitgebreide selectieprocedure. Die functies kunnen voor hen wel niet worden voorbehouden, er zal alsnog een examenprocedure met andere, externe kandidaten plaatsvinden, maar gezien de opleidingsperiode die ze hebben genoten, zijn hun kansen om te slagen aanzienlijk vergroot.

Wil de test een wezenlijke bijdrage leveren aan de objectiviteit van het selectieproces, is het uiteraard belangrijk dat de test de relevante vaardigheden meet in functie van de uit te voeren job. Anders kunnen ongewild personen uitgesloten worden die toch geschikt zouden zijn voor de functie. Eén organisatie geeft aan hier acties rond te hebben genomen. Een vervoersmaatschappij heeft in het kader van zijn diversiteitsbeleid de taal- en rekenproef voor chauffeurs geëvalueerd en aangepast zodat deze functierelevanter is. Voor chauffeurs is het belangrijk dat zij een goede basiskennis van het Nederlands hebben. Enerzijds zijn hun mondelinge vaardigheden belangrijk om klanten te woord te staan en anderzijds moeten zij een kort dagverslag kunnen schrijven om mogelijke problemen tijdens de rit te melden. Het is echter niet noodzakelijk dat dit in vlekkeloos Nederlands gebeurt, terwijl dit in de proeven wel getest werd:

“We hadden bij die taalproeven het idee dat daar soms het spelletjes tien voor taal in zat, terwijl dat dat totaal niet relevant is voor een chauffeur, of die nu interview met iew of ieuw schrijft, dat doet er niet toe, we gaan dat dagverslag niet beter of slechter kunnen interpreteren als daar een dt-font instaat, op zich maakt dat helemaal niets uit.”

Aandacht voor cultuur-, leeftijd- of geslachtsgebonden aspecten

Specifiek naar doelgroepen toe is het ook belangrijk om de testen te evalueren op cultuur-, leeftijd- of geslachtsgebonden aspecten die in het nadeel kunnen zijn van bepaalde groepen. Twee organisaties vermelden dat zij naar de doelgroep van allochtonen doelbewust gebruik maken van cultuurvrije testen of daar alleszins trachten aandacht aan te besteden. Bij één gemeentelijke overheid verloopt de wervings- en selectieprocedure volledig extern. Zij geven echter wel aan dat er enkel wordt samengewerkt met bureaus die expliciet werken met cultuurvrije testen. Bij een andere gemeentelijke overheid worden de testen die gebruikt worden, opgesteld door een externe partner. De personeelsdienst kijkt bij de formulering

van de vragen wel na of bepaalde groepen niet bevoor- of benadeeld worden. Indien nodig herschrijven zij de vragen vooraleer de test af te nemen.

d) Anoniem solliciteren

Het CV dat de sollicitant opstuurt, verschaft al onmiddellijk heel wat informatie over diens persoonskenmerken. De naam van de sollicitant kan vaak al een indicatie geven van diens origine en ook leeftijd en geslacht zijn doorgaans direct af te leiden. Op die manier kunnen deze eigenschappen onterecht (en soms onbewust) de selectieprocedure beïnvloeden. Om de objectiviteit van de selecties te verhogen, wordt daarom soms geopteerd voor het anoniem behandelen van de sollicitaties.

Drie ‘gatekeepers’ geven aan hiervan gebruik te maken. Het kan daarbij gaan om een preselectie op basis van het geanonimiseerd CV. De persoonskenmerken van de sollicitant worden onzichtbaar gemaakt op het CV en er wordt een nummer geplaatst op deze documenten. Op die manier kan er gegarandeerd worden dat de eerste selectie werkelijk gebeurt op basis van de inhoud van het CV en dus op basis van de opleiding en ervaring van de persoon. Verderop in de selectieprocedure kunnen de afgenomen testen anoniem verbeterd worden. De correctors hebben de sollicitant in kwestie en diens CV niet gezien en hebben ook geen informatie over de persoonskenmerken van de sollicitant. Een objectieve evaluatie van de testresultaten wordt hierdoor mogelijk.

Zoals hierboven al werd aangegeven zijn er ook twee organisaties die bewust geen foto meer vragen bij het opsturen van de sollicitatie waardoor de eerste selectie meer geanonimiseerd verloopt.

e) Gerichte doorlichting van de selectieprocedure

Één gemeentelijke overheid, heeft zijn wervings- en selectieprocedure laten doorlichten door een medewerker van Selor. Op basis van diens suggesties werd de selectieprocedure aangepast opdat deze objectief zou verlopen en discriminatie uitgesloten wordt.

f) Aanpassingen voor personen met een handicap

Personen met een beperking kunnen omwille van hun beperking problemen ervaren tijdens de selectieprocedure. Een slechtziende of een sollicitant met dyslexie kan moeite hebben met het afleggen van schriftelijke testen, terwijl het voor een dove kandidaat vaak niet evident is om een sollicitatiegesprek te voeren. Wanneer met deze beperkingen geen of te weinig rekening wordt gehouden, worden deze personen met een handicap gelijke kansen tijdens het selectieproces ontzegt.

De meeste ‘gatekeepers’ blijken wel open te staan om eventuele aanpassingen te doen. Vaak hebben zij geen bewust beleid hierrond omdat de vraag hen meestal nog niet gesteld is geweest. Indien de situatie zich zou voordoen, blijken zij wel

bereid te zijn om eventuele oplossingen op maat te zoeken en eventueel hiervoor contact op te nemen met de nodige instanties om hen hierin te ondersteunen. Ze benadrukken ook dat aanpassingen tijdens de selectie slechts één aspect zijn. Vaak zijn de aanpassingen die op de werkvloer dienen te gebeuren, belangrijker en ingrijpender.

“Dat kan gebeuren, wij hebben bijvoorbeeld iemand in dienst genomen die slechtziend is en die persoon is nog altijd in dienst, dus daar moeten we dan inderdaad rekening mee houden. En rekrutering is één ding, maar vooral naar de werkplek later moeten er aanpassingen gedaan worden. (...) Dat is ook het beste bewijs om te zeggen oké, we kijken naar de competenties, de andere zaken daar moeten we inderdaad rekening mee houden en de aanpassingen doen waar het mogelijk is. Dus dat kan gebeuren.”

Twee organisaties zijn wel bewust bezig met de mogelijkheid om aanpassingen te doen tijdens de selectieprocedure. Zoals hierboven reeds werd aangehaald, heeft één organisatie in haar rekruteringsbrochure expliciet een paragraaf gewijd aan personen met een arbeidshandicap om daarin te benadrukken dat zij ook aanpassingen kunnen vragen van de selectieprocedure.

Naar aanleiding van enkele sollicitaties van blinde kandidaten heeft een andere organisatie besloten om samen te zitten met de brailleliga (zie hoger). Diezelfde organisatie heeft ook contact opgenomen met experts in dyslexie en dyscalculie om te bekijken welke drempels er voor deze personen zijn in de testen die ze afnemen en hoe daar aan tegemoet kan gekomen worden. Er wordt nu bekeken of er voor de schriftelijke testen extra tijd kan voorzien worden voor deze groep van sollicitanten.

g) Controle op de selectiebeslissing

We vermeldden reeds dat de eindverantwoordelijkheid voor de selectiebeslissing meestal bij de betrokken leidinggevende wordt gelegd. Wanneer HR een centrale rol heeft gespeeld in het selectieproces hebben zij meestal wel een adviserende functie en wordt de beslissing in overleg genomen. De meeste cases geven wel aan dat bij onenigheid de keuze van de leidinggevende doorslaggevend zal zijn. Hij of zij moet immers in de toekomst met de nieuwe medewerker samenwerken.

Om zeker te zijn dat er bij deze eindbeslissing geen discriminerende elementen een rol spelen, geven enkele ‘gatekeepers’ aan dat de manager zich moet verantwoorden indien hij één van de door HR voorgestelde kandidaten niet wenst aan te nemen. De manager moet daarbij kunnen motiveren op basis van de vooropgestelde competenties dat de kandidaat zijns/haars inziens daar niet aan voldoet. Wanneer er te vaak geweigerd wordt, is er ook een organisatie die een onderzoek start naar mogelijke redenen hiertoe. Periodiek volgt de HR-dienst van deze orga-

nisatie ook de statistieken van het personeelsbestand op om na te gaan of de verschillende groepen vertegenwoordigd zijn over de afdelingen heen. Op die manier willen zij het voor de betrokken leidinggevenden structureel moeilijk of liefst onmogelijk maken om te discrimineren.

Een andere gatekeeper geeft in dit verband echter aan dat ze op dit moment niet expliciet nagaat of er op bepaalde afdelingen gediscrimineerd wordt en ziet hiervoor ook niet de ruimte binnen haar takenpakket:

“Ik draai daar nu geen rapportjes over, dus dan zou het eerder iets moeten zijn wat ik gevoelsmatig zou opmerken door de zaken die binnenkomen. (...) Maar ik ga dat niet nog eens extra controleren op dit moment. Daar heb ik ook de ruimte niet voor vrees ik.”

7.5.2.2 Investeren in de selecteurs

Het uitwerken van een objectieve selectieprocedure is één aspect dat kan bijdragen om gelijke kansen te bieden aan kandidaten uit doelgroepen. Daarnaast zijn er ook de personen die deze selectieprocedure moeten uitvoeren. De ‘gatekeepers’ geven aan dat het ook belangrijk is om te investeren in deze mensen en hen te wijzen op het antidiscriminatiebeleid. Afhankelijk van de gevolgde procedure gaat het hierbij om de personeelsdienst of de betrokken leidinggevenden.

a) Personeelsdienst

De betrokkenheid van de personeelsdienst bij de selectieprocedure kan bijdragen aan de objectivering van dit proces. Voorwaarde hiervoor is wel dat de personeelsdienst overtuigd is van de waarde van diversiteit:

“HR is de ingangdeur van alle bedrijven, als zij beginnen discrimineren, dan gaat iedereen discrimineren in het bedrijf.”

Er is daarom ook geïnvesteerd in specifieke opleidingen voor de personeelsdienst inzake antidiscriminatie en het doen van selecties op een objectieve manier. Drie ‘gatekeepers’ geven aan dat hun personeelsdienst hier specifiek rond opgeleid is. Centraal stond daarbij hoe men de selecties op een niet-discriminerende manier kan doen: welke vragen mag men stellen op een sollicitatiegesprek, hoe kan men gelijke kansen bieden tijdens de selectie, hoe omgaan met laaggeschoolden of allochtonen, hoe kan men deze kandidaten op hun gemak stellen tijdens het gesprek, ...?

b) Middenkader

Naast HR spelen leidinggevenden ook vaak een cruciale rol in het aanwervingsproces. Voornamelijk voor arbeiderfuncties voeren leidinggevenden het selectieproces vaak zelf uit. Enkele ‘gatekeepers’ die hun selectieprocedure ‘loslaten’ en

overlaten aan de verschillende afdelingen zijn zich wel bewust dat het belangrijk is om in dit middenkader te investeren. Zij erkennen dat leidinggevenden de sleutelfiguren zijn in de werving en selectie en dat er moet ingezet worden op opleiding rond het doen van sollicitaties en het bieden van gelijke kansen.

In één bepaalde case waar de selectie voornamelijk decentraal verliep, werd aangehaald dat men op de hoogte was van de aanwezigheid van vooroordelen jegens allochtonen bij de leidinggevende van een bepaalde afdeling en daardoor ook van een drempel naar allochtonen toe. Dit werd besproken met de betrokkene en met de directie. De procedure werd vervolgens zo aangepast dat er toch telkens iemand van de personeelsdienst aanwezig was tijdens de selectieprocedure om zo de objectiviteit te vergroten.

7.6 Uit de telefonische bevraging: organisaties met een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid (n=132)

In wat volgt, focussen we ons op 132 organisaties die te kennen gaven actief te werken rond diversiteit en gelijke kansen. We polsten bij deze 132 organisaties naar acties die ondernomen werden in het kader van het gevoerde gelijkekansen- of diversiteitsbeleid en die specifiek te maken hadden met het openstellen van deuren voor niet-normwerknemers.

De meest populaire acties blijken de doorlichting en bijsturing van het onthaalbeleid; van de wervingskanalen en van de selectieprocedure om zo te komen tot een meer neutrale, niet-discriminerende selectieprocedure. 31,8% van de organisaties heeft ook aandacht besteed aan de selectiecriteria die gehanteerd worden.

Onder controle van variatie naar sector en grootte, vinden we dat doorlichting en bijsturing van wervingskanalen vaker voorkomt in organisaties met een gelijkekansenbeleid in Vlaanderen en Brussel dan in Wallonië.

Ook zien we dat, onder controle van variatie naar regio en grootte, doorlichting en bijsturing van selectiecriteria vaker voorkomt in organisaties met een gelijkekansenbeleid in de bouw en industrie dan in de dienstensector.

Tabel 7.16 Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen inzake werving en selectie bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie? (n=132)

	Ja		Nee		Weet niet	
	N	%	N	%	N	%
1. Doorlichting en bijsturing van wervingskanalen i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid zodat de doelgroepen bereikt worden?	59	44,7	71	53,8	2	1,5
2. Doorlichting en bijsturing advertenties i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid: zoals het vermelden van gelijkekansenbeleid, aanmoedigen van bepaalde doelgroepen om te solliciteren, beeldvorming in advertenties, ...	45	34,1	86	65,1	1	0,8
3. Doorlichting en bijsturing selectiecriteria i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	42	31,8	88	66,7	2	1,5
4. Doorlichting en bijsturing selectieprocedure i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid naar een meer neutrale, niet-discriminerende procedure	55	41,7	75	56,8	2	1,5
5. Doorlichting en bijsturing onthaalbeleid i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid: zodat de doelgroepen op een juiste en doeltreffende manier onthaald worden, ...	69	52,3	60	45,4	3	2,3

* geen significante verschillen naar bedrijfsgrootte.

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Vervolgens gingen we na of in deze organisaties de instroom van doelgroepen gestegen is dankzij het gevoerde gelijkekansenbeleid. Eén derde van de betrokken organisaties was het hiermee eerder of helemaal oneens, 21,2% had geen mening of kon het niet beoordelen en 45,5% was het hier wel eerder tot helemaal mee eens.

Tabel 7.17 In hoeverre gaat volgende uitspraak op voor uw organisatie? (n=132)

	Helemaal oneens		Eerder oneens		Noch eens, noch oneens		Eerder eens		Helemaal eens		Weet niet/n.v.t.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid is de <i>instroom</i> van <i>doelgroepen</i> in onze organisatie gestegen.	28	21,2	16	12,1	23	17,4	36	27,3	24	18,2	5	3,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We gingen na of we een samenhang konden vinden tussen de gevoerde acties en maatregelen inzake werving en selectie en het al dan niet verbeteren van de instroom van doelgroepen in de organisaties.

De resultaten van deze analyses tonen een duidelijk verband tussen het *doorlichten en bijsturen van de wervingskanalen* en het verhogen van de instroom van doelgroepen: 62,7% van de organisaties die dergelijke maatregelen genomen hadden, zagen de instroom van doelgroepen verbeteren. Van de organisaties die dergelijke maatregelen niet genomen hadden, zag 31,0% de instroom van doelgroepen stijgen ($p=0,0060$). Ook na regressie waarbij we controleerden voor variatie naar sector, grootte, regio en de andere maatregelen inzake werving, selectie en onthaal, bleef dit verband bestaan.

Ook vonden we een verband tussen *doorlichting en bijsturing van de selectieprocedure naar een meer neutrale, niet-discriminerende procedure*: 71,7% van de organisaties die deze maatregelen genomen hadden zagen hun instroom verbeteren ten opzichte van een verbetering van instroom in 44,6% van de andere organisaties. Ook nu bleef na regressie waarbij we controleerden voor variatie naar sector, grootte, regio en de andere maatregelen inzake werving, selectie en onthaal, dit verband bestaan.

Het al dan niet voorkomen van andere acties en maatregelen inzake werving en selectie bleek niet significant samen te hangen met een al dan niet verbetering van de instroom van doelgroepen in de organisatie.

We dienen echter voorzichtig om te springen met deze bevindingen; andere factoren kunnen het al dan niet voorkomen van deze significante verschillen ook mee verklaren. Oorzakelijke verbanden kunnen moeilijk geconcludeerd worden.

8 | Openen van praktijken

Ook al ligt de focus van deze studie op de wijze waarop werving en selectie vorm krijgen in de bevraagde Belgische ondernemingen en op de aanwezigheid van maatregelen specifiek gericht naar bepaalde doelgroepen toe, toch polsen we bij de 450 ondervraagde ‘gatekeepers’ ook naar eventuele inspanningen en praktijken naar doelgroepen toe, eenmaal deze aangeworven zijn.

Het is immers niet omdat doelgroepwerknemers door de poort van de onderneming gaan, dat hun tewerkstelling van duurzame aard is. Vorig onderzoek leerde ons dat verdere inspanningen nodig zijn om van de tewerkstelling van doelgroepwerknemers een duurzame succesformule te maken. We denken hier aan inspanningen op vlak van opleiding en loopbaanbegeleiding, doorstroommogelijkheden en kwaliteit van de arbeid.

Daarnaast willen we ook nagaan in welke mate de organisaties flexibel (kunnen) inspelen op een grotere diversiteit en dus ook op verschillende noden van verschillende doelgroepen.

8.1 Verschillende individuele noden en het antwoord van de organisatie hierop

Om tewerkstelling van doelgroepen tot een succesverhaal te laten uitgroeien, komt de organisatie vaak voor uitdagingen te staan om aan de ‘andere’ noden, die meer eigen zijn aan bepaalde doelgroepen, tegemoet te komen.

Zo kunnen medewerkers met een gezin bepaalde vragen hebben naar hun werkplek toe, die hen toelaten om gezin en werk beter te combineren. Het is duidelijk dat personen met een beperking vaker nood hebben aan concrete aanpassingen van de werkpost om hun taken makkelijker uitvoerbaar te maken. Moslimmedewerkers die de Ramadan willen beleven, hebben soms nood aan aanpas-

singen van arbeidstijdregelingen of van arbeidsinhoud tijdens de periode van de Ramadan, oudere werknemers wensen eerder hun kennis door te geven en zijn bijvoorbeeld meer vagende partij om minder afwijkende uren te werken, ...

Een organisatie die er actief naar streeft om de aanwezige diversiteit in de organisatie te waarderen en zo te werken aan duurzame tewerkstelling van diverse groepen, kan voor de uitdaging staan om aan deze diverse noden tegemoet te komen.

We gingen na in welke mate dergelijke praktijken in de door ons bevraagde organisaties voorkomen. Ook gingen we steeds na of we verschillen vonden tussen de regio's, tussen sectoren, naar organisatiegrootte of naar de al dan niet aanwezigheid van een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid in de organisatie. Via regressieanalyse gingen we na of de gevonden verbanden stand hielden wanneer we variatie op vlak van de andere aspecten onder controle hielden.

We kijken naar maatregelen die eventueel kunnen tegemoet komen aan bepaalde noden van *oudere werknemers*.

Zo zien we dat in bijna de helft (48,7%) van de bevraagde organisaties de mogelijkheid bestaat dat de *jobinhoud kan aangepast worden voor oudere werknemers* (dit was vaker mogelijk (en vermoedelijk noodzakelijk) in de bouw en industrie dan in de dienstensector, in grotere organisaties en in organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid).

40,2% van de organisaties gaf aan dat ook een aanpassing van *werktempo* mogelijk was voor oudere werknemers (dit was significant vaker zo in de bevraagde Brusselse en Waalse organisaties dan in de Vlaamse organisaties en in organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid).

Ook sprak 54% van de aanwezigheid van *landingsbanen* in hun organisatie (deze mogelijkheid was minder vaak aanwezig in de kleinste organisaties, vaker in Waalse en Brusselse dan in Vlaamse organisaties, vaker in de dienstensectoren dan in de bouw en industrie en vaker in organisaties met dan zonder een gelijkekansenbeleid).

Ook bepaalde groepen medewerkers van *vreemde herkomst* kunnen beroep doen op een zekere flexibiliteit bij hun werkgever.

Zo zien we dat in 30% van de bevraagde organisaties een *afwijking van arbeidsuren tijdens de Ramadan* mogelijk was (dit komt significant vaker voor in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties). In 15,8% van de organisaties bestond ook de mogelijkheid om *tijdens de Ramadan lichter werk uit te voeren* (ook dit komt significant vaker voor in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties en in organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid dan in organisaties zonder expliciet gelijkekansen- of diversiteitsbeleid).

In 29,3% van de organisaties werd ook aandacht besteed aan andere dan de wettelijke feestdagen zoals bijvoorbeeld het Suikerfeest.

In drie kwart (73,3%) van de organisaties is een *afwijking van de arbeidsuren* mogelijk voor jonge *moeders* die borstvoeding geven (dit komt significant vaker voor in de bevraagde Brusselse en Waalse organisaties dan in Vlaamse organisaties).

Ook bestaat in het merendeel van de bevraagde organisaties (93,3%) de mogelijkheid tot *deeltijds werk*, meestal voor iedereen (deze mogelijkheid was significant vaker aanwezig in de dienstensectoren dan in de bouw en industrie, in Waalse dan in Vlaamse en Brusselse bedrijven (Vlaamse bedrijven lieten dan weer significant vaker enkel deeltijds werk toe in een bepaald aantal functies) en minder vaak aanwezig in de kleinste organisaties).

Toch maakt slechts een kwart van de bevraagde organisaties (24,2%) duidelijk dat deeltijds werk ook makkelijk mogelijk is voor mensen *in een leidinggevende functie* (dit was wel significant vaker het geval in Vlaamse dan in Waalse en Brusselse organisaties).

Flexibele werkuren zijn mogelijk in drie kwart van de bevraagde organisaties: in de helft van de organisaties bestaat deze mogelijkheid voor iedereen (significant vaker in de dienstensector dan in de bouw en industrie en in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties) en in een kwart wordt deze mogelijkheid beperkt tot een selectie van functies.

In het merendeel van de organisaties bestaat de mogelijkheid voor de meeste functies om *drie weken verlof* na elkaar op te nemen (dit was significant vaker het geval in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties en in organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid).

In 63,8% van de bevraagde organisaties kunnen *overuren omgezet worden in extra verlof* (dit was significant vaker het geval in Vlaamse dan in Waalse en Brusselse organisaties).

Tabel 8.1 Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie?

	Ja		Nee		Weet niet	
	N	%	N	%	N	%
15. Flexibele arbeidsuren	335	76,7	105	23,3	0	0,0
<i>voor iedereen</i>	247	54,9				
<i>enkel voor bepaalde categorieën van werknemers</i>	98	21,8				
17. Afwijking van arbeidsuren op vraag mogelijk tijdens de periode van de Ramadan	135	30,0	217	48,2	98	21,8
19. Afwijking van arbeidsuren op vraag mogelijk tijdens periode van borstvoeding	330	73,3	75	16,7	45	10,0
21. Mogelijkheid om minimum 3 weken verlof na elkaar op te nemen	365	81,1	81	18,0	4	0,9
<i>voor iedereen</i>	335	74,4				
<i>bepikt tot bepaalde categorieën van werknemers</i>	30	6,7				
23. Verlofregeling besteedt ook aandacht aan andere dan wettelijke feestdagen (bv. suikerfeest)	132	29,3	301	66,9	17	3,8
24. Mogelijkheid om tijdens de Ramadan lichter werk uit te voeren	71	15,8	282	62,7	97	21,6
25. Landingsbanen voor oudere werknemers	243	54,0	191	42,4	16	3,6
26. Mogelijkheid tot deeltijds werk	408	93,3	40	28,7	2	0,4
<i>voor iedereen</i>	319	70,9				
<i>bepikt tot een aantal functies</i>	89	22,4				
28. Mogelijkheid tot deeltijds werk in leidinggevende functies	109	24,2	339	75,3	2	0,4
29. Mogelijkheid om overuren in te ruilen voor extra verlof	287	63,8	156	34,7	7	1,6
30. Mogelijkheid tot loopbaanonderbreking, ouderschapsverlof, tijdskrediet, zorgkrediet	431	95,8	11	2,4	8	1,8
31. Mogelijkheid tot arbeidsduurverkortening/deeltijds werk voor oudere werknemers (flexibele uittreedformules)	369	82,0	69	15,3	12	2,7
32. Aanpassen van werktempo bij oudere werknemers	181	40,2	243	54,0	26	5,8
33. Aanpassing van jobinhoud (fysiek) voor oudere werknemers	219	48,7	201	44,7	30	6,7

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We polsten ook bij alle bedrijven of ze maatregelen genomen hadden naar bepaalde doelgroepen toe op het vlak van opleiding en vorming en loopbaanmogelijkheden.

Naar oudere werknemers toe, had de helft (52,2%) van de bevraagde organisaties gewerkt aan het creëren van *aangepaste loopbaanmogelijkheden*. Eén derde (36,9%) van de organisaties had specifieke aandacht voor de aanwezige *competenties en de competentieontwikkeling van oudere werknemers*. We zagen dat organisaties met een gelijkheidskansenbeleid significant vaker specifieke aandacht hadden voor de aanwezige competenties en de competentieontwikkeling van oudere werknemers en vaker aangepaste loopbaanmogelijkheden creëerden. Dit gebeurde ook vaker in de grotere dan in de kleinste organisaties.

27,8% van de bevraagde organisaties had specifieke aandacht voor de *aanwezige competenties en competentieontwikkeling van allochtone medewerkers*.

15,3% had *specifieke opleidingen voor allochtonen* (zoals bv. taalopleidingen) georganiseerd. 11,6% had (ook) *specifieke opleidingen voor andere doelgroepen* georganiseerd.

Organisaties met een gelijkekansenbeleid en de grotere organisaties hadden significant vaker specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van allochtone medewerkers of organiseerden vaker specifieke opleidingen voor allochtonen of andere doelgroepen. Specifieke opleidingen voor allochtonen alsook opleidingen voor andere doelgroepen werden ook vaker in Vlaamse en Brusselse bedrijven georganiseerd dan in Waalse ondernemingen.

De helft van de bevraagde organisaties (52,7%) had gewerkt aan de creatie van *doorgroeimogelijkheden voor werknemers in lagere functies* (dit gebeurde significant minder vaak in de kleinste organisaties en vaker in de bouw en industrie dan in de dienstensector) en 42,9% had werk gemaakt van (meer) *doorgroe- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers die deeltijds werken* (dit gebeurde significant minder vaak in de kleinste organisaties en vaker in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties).

Tabel 8.2 Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie?

	Ja		Nee		Weet niet	
	N	%	N	%	N	%
1. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van <i>oudere</i> werknemers	166	36,9	279	62,0	5	1,1
2. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van <i>allochtone</i> werknemers	125	27,8	320	71,1	5	1,1
10. Specifieke opleidingen voor allochtonen (taalopleiding, technische opleidingen, ...)	69	15,3	378	84,0	3	0,7
11. Specifieke opleidingen voor andere doelgroepen (ander dan allochtonen)	52	11,6	396	88,0	2	0,4
12. Creëren van (meer) doorgroe- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers in lagere functies	237	52,7	210	46,7	3	0,7
13. Creëren van (meer) doorgroe- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers die deeltijds werken	193	42,9	243	54,0	14	3,1
14. Creëren van aangepaste loopbaanmogelijkheden voor oudere werknemers	235	52,2	204	45,3	11	2,4
9. Het voorzien van vorming en opleiding rond <i>regelgeving</i> m.b.t. tewerkstelling van doelgroepen (arbeidskaarten, regelgeving m.b.t. personen met een arbeidshandicap, ...)	90	20,0	354	78,7	6	1,3

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

8.2 Organisaties met een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid (n=132)

We polsten bij de 132 bevraagde organisaties die stelden actief te werken rond gelijke kansen of diversiteit, naar acties die ondernomen werden in het kader van het gevoerde gelijkekansen- of diversiteitsbeleid en die specifiek te maken hadden met het openstellen van praktijken.

Opleidings- en loopbaanbeleid

In eerste instantie keken we naar acties en maatregelen inzake opleidings- en loopbaanbeleid.

Tabel 8.3 Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen inzake opleidings- en loopbaanbeleid bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie? (n=132)

	Ja		Nee		Weet niet	
	N	%	N	%	N	%
1. Doorlichting en bijsturing opleidingsbeleid i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	62	47,0	69	52,3	1	0,8
2. Aandacht voor aanwezige competenties en het voeren van een competentiebeleid i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	76	57,6	56	42,4	0	0,0
3. Doorlichting en bijsturing loopbaanbeleid i.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid, aangepast aan doelgroepen	39	29,5	92	69,7	1	0,8

* geen significante verschillen naar bedrijfsgrootte.

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

De meest populaire acties blijken de doorlichting en bijsturing van het opleidingsbeleid (47%) en het hebben van aandacht voor aanwezige competenties en het voeren van een competentiebeleid in het kader van een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid (57,6%). 29,5% van de bevraagde organisaties lichtte het loopbaanbeleid door en stuurde het bij.

De resultaten van de regressieanalyse tonen aan dat *doorlichting en bijsturing van het opleidingsbeleid* vaker voorkomt in organisaties met een gelijkekansenbeleid in Vlaanderen en Brussel dan in Wallonië en in grotere dan in kleinere organisaties. Wat het voeren van een *competentiebeleid* of doorlichting en bijsturing van het *loopbaanbeleid* betreft, vinden we geen significante verschillen naar sector, regio of bedrijfsgrootte.

Vervolgens gingen we na of de gatekeepers oordelen dat in deze organisaties de inzetbaarheid en doorstroom van doelgroepen gestegen is dankzij het gevoerde

gelijkekansenbeleid, of de uitstroom hierdoor gedaald is en of de duurzaamheid van de tewerkstelling hierdoor verbeterd is.

Tabel 8.4 In hoeverre gaat volgende uitspraak op voor uw organisatie? (n=132)

	Helemaal oneens		Eerder oneens		Noch eens, noch oneens		Eerder eens		Helemaal eens		Weet niet/n.v.t.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2. Dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid is de <i>doorstroom</i> van <i>doelgroepen</i> in onze organisatie gestegen	23	17,4	26	19,7	33	25,0	22	16,7	20	15,1	8	6,1
5. Dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid is de <i>uitstroom</i> van werknemers uit <i>doelgroepen</i> ingedijkt	28	21,2	37	28,0	34	25,8	15	11,4	9	6,8	9	6,8
7. Dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid is de <i>inzetbaarheid</i> van <i>doelgroepen</i> gestegen	19	14,4	16	12,1	24	18,2	42	31,8	26	19,7	5	3,8
9. Het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid heeft geleid tot meer <i>duurzame tewerkstelling</i> van <i>doelgroepen</i>	16	12,1	20	15,1	22	16,7	50	37,9	19	14,4	5	3,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Meer dan de helft van de organisaties was het eerder of helemaal eens met de stelling dat *het gelijkekansenbeleid geleid heeft tot meer duurzame tewerkstelling van doelgroepen* (52,3%) of dat daardoor *de inzetbaarheid van doelgroepen* gestegen is (51,5%). Eén derde van de organisaties (31,8%) was het er eerder of helemaal mee eens dat de *doorstroom van doelgroepen* in de organisatie gestegen is. En ten slotte ging slechts 18,2% van de respondenten er (enigszins) mee akkoord dat de *uitstroom* van doelgroepwerknemers dankzij het gelijkekansenbeleid ingedijkt was.

We vonden geen verschil naar sector, regio of bedrijfsgrootte.

We gingen na of we een samenhang konden vinden tussen de gevoerde acties en maatregelen inzake opleidings- en loopbaanbeleid in het kader van het gevoerde gelijkekansenbeleid en het al dan niet verbeteren van de inzetbaarheid en duurzaamheid van de tewerkstelling van doelgroepen in de organisaties.

De resultaten van deze analyses tonen een duidelijk verband tussen het hebben van *aandacht voor de aanwezige competenties en het voeren van een competentiebeleid in het kader van het gelijkekansen- of diversiteitsbeleid* en het *verborgen van de inzetbaarheid van doelgroepen in de organisatie*: 63,2% van de organisaties die dergelijke maatregelen genomen hadden, zagen de inzetbaarheid van doelgroepen verbeteren. Van de organi-

aties die dergelijke maatregelen niet genomen hadden, zag slechts 35,7% de inzetbaarheid van doelgroepen stijgen ($p=0,0216$).⁴⁷

Het al dan niet voorkomen van andere acties en maatregelen inzake opleidings- en loopbaanbeleid bleek niet significant samen te hangen met een al dan niet verbetering van de inzetbaarheid en doorstroom van doelgroepen in de organisatie of met het beperken van de uitstroom en het verhogen van de duurzaamheid van de tewerkstelling.

We dienen echter voorzichtig om te springen met deze bevindingen; andere factoren kunnen het al dan niet voorkomen van deze significante verschillen ook mee verklaren. Oorzakelijke verbanden kunnen moeilijk geconcludeerd worden.

Kwaliteit van de arbeid

Vervolgens keken we naar acties en maatregelen inzake kwaliteit van de arbeid.

Tabel 8.5 Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen inzake kwaliteit van de arbeid bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie? (n=132)

	Ja		Nee		Weet niet	
	N	%	N	%	N	%
1. Doorlichting en bijsturing verloningsbeleid i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	14	10,6	117	88,6	1	0,8
2. Doorlichting en bijsturing verlofregeling i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	30	22,7	102	77,3	0	0,0
3. Doorlichting en bijsturing arbeidstijdregelingen i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	35	26,5	97	73,5	0	0,0
4. Doorlichting en bijsturing van beleid rond loopbaanonderbreking i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	39	29,6	93	70,4	0	0,0
5. Doorlichting en bijsturing van de functieprofielen en de wijze waarop het werk georganiseerd is i.k.v. gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid	40	30,3	92	69,7	0	0,0

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Doorlichten en bijsturen van het *verloningsbeleid* waren maatregelen die in slechts 14 organisaties genomen werden. Organisaties werkten eerder aan een doorlichting en bijsturing van de *werkorganisatie* in het kader van een gelijkekansenbeleid of aan een doorlichting en bijsturing van het beleid rond *loopbaanonderbreking*. Daarnaast voerde ongeveer een kwart van de organisaties met een gelijkekansenbeleid een doorlichting en bijsturing van *arbeidstijdregelingen* of van *verlofregelingen* uit.

⁴⁷ Dit verband bleek ook significant na regressie waarbij gecontroleerd werd voor variatie naar sector, bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van de andere maatregelen rond opleidings- en loopbaanbeleid.

We vonden geen verschil naar sector, regio of bedrijfsgrootte.

Vervolgens gingen we na of in deze organisaties de *kwaliteit van de arbeid* van doelgroepen dankzij het gevoerde gelijkekansenbeleid gestegen is. 28% van deze organisaties kon hier (enigszins) mee akkoord gaan, 36,4% was het hier (eerder) mee oneens. We vonden geen verschil naar sector, regio of bedrijfsgrootte.

Tabel 8.6 In hoeverre gaat volgende uitspraak op voor uw organisatie? (n=132)

	Helemaal oneens		Eerder oneens		Noch eens, noch oneens		Eerder eens		Helemaal eens		Weet niet/n.v.t.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
8. Dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid is de <i>kwaliteit van de arbeid</i> -de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden- voor <i>doelgroepen</i> verbeterd	26	19,7	22	16,7	40	30,3	25	18,9	12	9,1	7	5,3

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

We gingen na of we een samenhang konden vinden tussen de gevoerde acties en maatregelen inzake kwaliteit van de arbeid in het kader van het gevoerde gelijkekansenbeleid en het al dan niet beperken van de uitstroom, verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en het verhogen van de duurzaamheid van de tewerkstelling van doelgroepen in de organisaties. We vonden geen betekenisvolle noch significante verbanden.

8.3 Openen van praktijken op basis van de cases

Het openen van deuren is vaak onvoldoende om niet-normwerknemers te integreren in het bedrijf. Doordat hindernissen bij de instroom weggehaald zijn, kunnen doelgroepen tewerkgesteld worden binnen de onderneming maar om deze tewerkstelling duurzaam te laten zijn is het vaak ook nodig dat het bedrijf zijn 'praktijken' opent. Deze werknemers kunnen immers omwille van diverse redenen andere noden en wensen hebben waar de organisatie flexibel mee dient om te gaan. Hieronder gaan we na welke maatregelen de onderzochte bedrijven genomen hebben om hieraan tegemoet te komen.

8.3.1 Onthaal

Er worden weinig specifieke maatregelen vermeld die bedrijven nemen in hun onthaalbeleid naar doelgroepen toe. Ze beschikken meestal wel over een onthaal-

procedure voor alle nieuwe werknemers met bijvoorbeeld een brochure, een onthaaldag of een systeem van peters en meters, en deze initiatieven staan dus ook open voor nieuwe werknemers uit doelgroepen. Doorgaans wordt deze procedure niet aangepast voor deze ‘andere’ werknemers. Twee organisaties vermelden wel dat zij de documenten uit de onthaalprocedure hebben vertaald naar een eenvoudig begrijpbare taal voor laaggeschoolde werknemers of werknemers die niet voldoende Nederlands kunnen.

Enkele organisaties die een diversiteitsbeleid voeren, geven wel aan dat zij rond dit beleid communiceren naar hun nieuwe medewerkers:

“Dus vanaf dat het contract wordt ondertekend, wordt de werknemer ondergedompeld in de diversiteit.”

Elke nieuwe medewerker krijgt daarbij een onthaalmap waarin ook een luik rond diversiteit is opgenomen. Op een eventuele onthaaldag komt diversiteit als topic aan bod en wordt het beleid van de organisatie hieromtrent voorgesteld. Één Japans bedrijf organiseert als deel van het onthaalbeleid ook een centraal seminarie voor alle nieuwe werknemers rond culturele verschillen en hoe daarmee om te gaan. Er werken zowel veel Belgen als Japanners in het bedrijf en zij willen preventief sensibiliseren rond de verschillen tussen deze culturen.

8.3.2 Opleiding en begeleiding

8.3.2.1 Aandacht voor aanwezige competenties

Niet-normwerknemers kunnen over competenties beschikken die normwerknemers vaak niet hebben. Het meest voor de hand liggende voorbeeld is hier de talenkennis van personen van vreemde herkomst. Dit wordt door vier ‘gatekeepers’ aangehaald tijdens de interviews. De twee ondervraagde ziekenhuizen werken met een systeem van interne vertalers. Elke nieuwe medewerker wordt gevraagd om zijn kennis van vreemde talen op te geven. Wanneer er dan patiënten zijn die nood hebben aan een tolk tijdens de consultatie kan hiervoor beroep gedaan worden op één van de interne medewerkers.

Een Antwerpse organisatie die zich inzet voor dove kinderen merkt ook dat het in het contact naar allochtone leerlingen en ouders vaak belangrijk is om medewerkers te hebben die de taal van de ouders spreken. Naar de toekomst plannen zij dan ook om in hun vacatures te vermelden dat kennis van bijvoorbeeld Arabisch voor bepaalde functies een pluspunt is.

De ‘gatekeeper’ van een callcenter erkent dat personen van vreemde herkomst in hun talenkennis een grote troef hebben. Gezien de multiculturalisering van de samenleving verwacht zij dat de diensten die zij nu aanbieden, in de toekomst ook

nog in andere talen zullen worden verzorgd en dan kan die talenkennis zeker gevaloriseerd worden.

8.3.2.2 Doorgroeimogelijkheden

Eerder werd al vermeld dat bedrijven moeite doen om instroommogelijkheden in hun organisatie laagdrempelig te houden. Hierdoor kunnen ook mensen die nog niet over alle nodige competenties beschikken, instromen in de functie. Het is wel noodzakelijk om na de aanwerving deze mensen verder te begeleiden en op te leiden om een duurzame tewerkstelling te faciliteren.

Verschillende ‘gatekeepers’ geven aan dat er mogelijkheden zijn voor hun intern personeel in laaggeschoolde functies om door te stromen naar andere of hogere functies, eventueel na het volgen van een opleiding. Bijvoorbeeld in een afvaldienstverlenend bedrijf stromen laaggeschoolden in via de job van belader en deze kunnen, na een opleiding voor het behalen van het rijbewijs C, doorstromen naar de functie van vrachtwagenchauffeur. Ook een cateringbedrijf stelt heel veel laaggeschoolden te werk en voorziet bewust opleidingen en doorgroeimogelijkheden voor deze doelgroepen:

“Er zijn heel veel laaggeschoolde mensen die bij [naam bedrijf] beginnen. Dat is één ding. Anderzijds proberen wij heel veel interne doorgroei en ontwikkeling te stimuleren. Wij hebben een dienst met twee interne opleiders die fulltime werken als opleider en meer en meer ontwikkelen wij intern wat wij noemen gekwalificeerde opleidingen, juist om onze mensen die geen diploma hebben toch de mogelijkheid te geven om door te groeien. (...) Wij hechten heel veel belang aan interne opleidingen. En niet alleen aan interne opleidingen, want wij zijn ons bewust dat wij niet alle opleidingen kunnen aanbieden en dus voorzien wij financiële tussenkomsten voor mensen die op eigen initiatief buiten de werkeuren opleidingen volgen.”

Een farmaceutisch bedrijf heeft een nieuwe functie gecreëerd waarin laaggeschoolde werknemers konden doorgroeien na het volgen van een opleiding. Zij hadden immers veel openstaande vacatures maar slechts enkele daarvan werden ingevuld door interne kandidaten. Medewerkers zagen die diverse vacatures maar zij hadden niet de kans om zich kandidaat te stellen omdat ze het juiste diploma niet hadden. Daarom is deze werkgever een pilootproject gestart op de packingafdeling waar voornamelijk vrouwen aan de band werken om de producten in te pakken en te controleren. Wanneer het ergens in deze lijn fout loopt, moet er een technieker komen om het proces terug juist af te stellen. Aangezien er maar één technieker is voor drie inpaklijnen staan deze arbeidsters soms een half uur te wachten. Vandaar is de idee ontstaan om deze arbeidsters op te leiden in enkele basis technische aspecten zodat zij zelf kleine aanpassingen kunnen doen en de technieker zich enkel moet bezig houden met complexere problemen. Negen operators zijn in het proefproject gestart en hebben deelgenomen aan de opleiding.

Na afronding kregen zij een formeel certificaat dat erkend wordt op de arbeidsmarkt. Op die manier zijn er negen operatoren doorgegroeid naar de nieuwe functie van technisch operator.

Één gemeentelijke overheid geeft aan dat zij sterk inzetten op de begeleiding en opleiding van personeelsleden in tijdelijke tewerkstellingsstatuten. Daarin zijn vaak mensen uit kansengroepen en heel laaggeschoolde mensen tewerkgesteld die dan tijdens de periode dat ze bij hen tewerkgesteld zijn, maximaal kansen geboden worden om later stevig te kunnen staan op de arbeidsmarkt op het moment dat zij hun tewerkstelling bij de stad beëindigen.

“Er zijn twee jobcoaches in dienst die die personeelsleden individueel begeleiden naar solliciteren toe, naar arbeidswetten toe. Er is ook een technisch instructeur omdat een 100-tal personeelsleden, die specifiek tewerkgesteld zijn in een aantal technische functies, die worden nog eens extra technisch ondersteund om technische vaardigheden aan te kweken om op die manier sterker te staan op de arbeidsmarkt als ze hier weg gaan. Een aantal van die mensen wordt ook begeleid door de arbeidsconsulent bij ons in dienst. Dat is iemand die actief is in de werkwinkel en die vooral coacht naar een tewerkstelling in het reguliere arbeidscircuit. En dat is een project dat al jaren loopt. Dat is een win-win. Voor ons zijn dat extra arbeidskrachten die we in de groendienst en in de reinigingsdienst kunnen inschakelen en zij worden hier individueel begeleid. Zij mogen ook deelnemen aan een aantal standaardopleidingen die hier voor andere personeelsleden ter beschikking gesteld zijn. Zij mogen ook tijdens hun uren, voor wat betreft de allochtone doelgroep, lessen Nederlands volgen via openschool, ook pc-training, alles om hun steviger op de arbeidsmarkt te plaatsen.”

Naar opleidingen toe is het één stap om ze te organiseren, het moet voor niet-normwerknemers ook mogelijk zijn om ze te volgen. Bijvoorbeeld werknemers die niet voldoende Nederlands of Frans kennen, kunnen vaak problemen hebben bij het volgen van opleidingen die in deze talen worden aangeboden. Één schoonmaakbedrijf wijst op deze problematiek in het kader van hun basisopleiding voor alle nieuwe medewerkers. Dit is een opleiding in vijf modules waarin de nieuwe werknemers informatie krijgen over onder andere de onderneming, ergonomie op het werk, een technische opleiding in schoonmaak, ... Voor mensen met een onvoldoende talenkennis kan er tijdens de opleiding een individuele begeleiding op maat aangeboden worden door de invoegcoördinator.

“Als dat echt gaat over iemand waar dat we van denken ‘oké die heeft meer uitleg nodig’, dan gaan we dat meer individueel aanpakken, meer visualiseren, meer beelden, meer voordoen. Dan gaat daar ook meer tijd overgaan, dan wordt dat examen eventueel mondeling afgenomen. Dat is heel fel op maat dan.”

8.3.3 Loopbaanbegeleiding voor oudere werknemers

Het cateringbedrijf heeft in haar diversiteitsbeleid de prioriteit gelegd bij het bieden van loopbaanbegeleiding voor oudere werknemers. Zo zijn er jaarlijkse individuele loopbaangesprekken ingevoerd die werknemers vrijwillig kunnen aanvragen. Het is een individueel gesprek waarbij kan aangegeven worden hoe men zich voelt in de job, hoe men zijn toekomst binnen het bedrijf ziet en wat het bedrijf kan doen om daaraan tegemoet te komen. Individuele problemen of bekommernissen kunnen hier aan bod komen. Er kan bijvoorbeeld gemeld worden dat het werk fysiek te zwaar wordt, dat de afstand tussen het werk en de woonplaats begint door te wegen, dat de persoon graag zou bekijken om andere uren te werken, ... Dankzij die gesprekken kan er individueel op maat een oplossing gezocht worden, rekening houdend met het individu en met de werkcontext. Dat dit gewaardeerd wordt door de betrokken werknemers geeft de HR-verantwoordelijke aan:

“Ze vinden het ook een hele mooie vorm van erkenning. Hetzelfde met die individuele gesprekken, de mensen waarderen dat enorm omdat ze echt de gelegenheid krijgen, dat wij naar hen luisteren en dat wij au sérieux nemen wat ze via die gesprekken aan ons melden.”

Naast deze loopbaangesprekken bieden zij jaarlijks ook informatiesessies aan specifiek voor oudere werknemers. Daar wordt toelichting gegeven bij het diversiteitsbeleid dat naar ouderen toe gevoerd wordt en bij een aantal onderwerpen die hen specifiek aanbelangen. Zij hebben bijvoorbeeld vragen over wat met de hospitalisatieverzekering wanneer ze 65 worden, over ergonomie op het werk, over het brugpensioen, ... Tijdens die sessies hebben ze ook de mogelijkheid om kennis te maken met andere werknemers die in dezelfde situatie zijn maar die ze anders niet zouden zien omdat iedereen op een andere werf werkt.

8.3.4 Arbeidsomstandigheden

8.3.4.1 Aanpassingen aan de werkplek

Personen met een handicap hebben vaak nood aan aanpassingen aan hun werkplek om hun job goed te kunnen uitoefenen. In verschillende cases geven ‘gatekeepers’ aan dat dergelijke aanpassingen mogelijk zijn. Voor werknemers met een handicap worden bijvoorbeeld een speciale parkeerplaats en hellende vlakken aangelegd en wordt er aangepast sanitair voorzien. Een schoonmaakbedrijf heeft voor een werfinspecteur met een fysieke beperking een automatische auto aangeschaft zodat hij zich kan verplaatsen naar de verschillende werven. Bij hun arbeiders is ook iemand met een beperking en die heeft een werf gekregen met minder fysiek belastend werk.

Deze personeelsverantwoordelijke geeft wel aan dat het afhangt van de goodwill van de klant of er iemand met een handicap op een bepaalde werf kan tewerkgesteld worden. Toen zij die persoon met een handicap heeft aangeworven, heeft zij aan vier bedrijven de vraag gesteld waarvan één geweigerd heeft. Deze onderneming vreesde dat de persoon met een handicap trager zou werken waardoor ze in verhouding meer zouden moeten betalen. De personeelsverantwoordelijke heeft geprobeerd om het bedrijf te overtuigen dat de tewerkstelling van de persoon met een handicap geen verschil zou maken voor hen, maar ze hebben het niet toegestaan. Achteraf is er een ander bedrijf gezocht zodat de betrokken werknemster nu in vier bedrijven tewerkgesteld is.

Maar ook om andere redenen kan het belangrijk zijn om aanpassingen te doen. Bijvoorbeeld voor oudere werknemers kan een fysiek belastende job op termijn te zwaar worden waardoor er moet uitgekeken worden naar alternatieven. Zij kunnen bijvoorbeeld overstappen naar een andere dienst of naar een andere functie. Werknemers die een werkongeval hebben gehad, hebben ook soms nood aan een oplossing op maat. In verschillende cases geven HR-verantwoordelijken aan dat zij openstaan voor of werk maken van dergelijk aangepast werk:

“We werken hier recent sterk rond aangepast werk, dus mensen die op een gegeven moment fysiek hun job niet meer aankunnen, daar kijken wij gericht binnen de stad welke andere mogelijkheden er zijn, of dat die mensen nu expliciet in die doelgroep van personen met een arbeidshandicap thuisboren dat is misschien bediscussieerbaar, maar het is wel de realiteit dat die mensen op dat ogenblik omwille van gezondheidsredenen of fysieke redenen hun job niet meer aankunnen. Op dat moment gaan wij vanuit de personeelsdienst in samenspraak met de sociale dienst kijken wat de mogelijkheden zijn om die mensen aangepast werk te geven.”

8.3.4.2 Aangepaste documenten

De documenten die in de organisatie gebruikt worden of circuleren zijn vaak moeilijk te begrijpen voor laaggeschoolden of mensen waarvoor Nederlands of Frans niet de moedertaal is. Het aanpassen van de communicatie voor deze groepen kan hun integratie en de duurzaamheid van hun tewerkstelling bevorderen. Drie organisaties vermelden deze actie ondernomen te hebben. Onder andere de onthaalbrochure, het arbeidsreglement, de website en het personeelstijdschrift werden vertaald naar een eenvoudiger taal die ook voor deze groepen begrijpbaar moet zijn. Het aanvullen met pictogrammen moet ervoor zorgen dat het visueel ook duidelijker wordt.

“In elk geval hebben we ons systeem van communicatie sterk moeten aanpassen. Één keer per maand proberen we te communiceren met de arbeiders door hen een toolbox te geven. Voordien was dat een tekst waarin we uitlegden hoe een raam te knisen of wat er leefde in de organisatie.

Maar ik merkte dat niemand dat las. Sommigen konden het niet lezen en sommigen begrepen totaal de taal niet en dus als nu de toolboxen gemaakt worden dan moet ik dat doen met kleine pictogrammen, dus daar heb ik me wel moeten aanpassen.”

8.3.5 Flexibele arbeidsvoorwaarden

Naarmate men een meer divers personeelsbestand heeft, worden vaak de noden en wensen die deze werknemers hebben naar bepaalde arbeidsvoorwaarden ook meer divers. Voor veel vrouwen is het belangrijk om hun werk- en privéleven vlot op elkaar te kunnen afstemmen, allochtonen vragen misschien extra verlof tijdens de Ramadan of om enkele weken naar het thuisland te gaan, ... Wil men zijn personeel aan zich binden en de duurzaamheid van de aanwervingen bevorderen, dan is het belangrijk om als bedrijf flexibel in te spelen op deze diverse vragen.

Een HR-verantwoordelijke benadrukt dat zij sterk inzetten op die flexibiliteit. Zij hebben het heel moeilijk om gekwalificeerd personeel te vinden en willen daarom hun personeel aan zich binden door flexibel op hun vragen in te spelen:

“We zijn heel flexibel naar onze medewerkers toe. We kunnen het ons niet veroorloven om een groot verloop te hebben want het is te moeilijk om gekwalificeerd personeel te vinden. We kunnen dus zeker uitzonderingen maken en we proberen voor iedereen te regelen dat het werkt.”

Ook een andere ‘gatekeeper’ geeft aan dat het nodig is om op maat te werken:

“Algemene regelingen zouden moeten kunnen aangepast worden op maat, ene keer voor die, andere keer voor iemand anders. Daarom zijn vormingen voor leidinggevend ook heel belangrijk. Zij moeten met al die verschillende vragen kunnen omgaan en de dialoog daarrond aangaan. (...) Verschillende cases moeten besproken kunnen worden, maar dat vraagt veel contextueel werken van de leidinggevende. Dat is niet evident, het is gemakkelijker om te zeggen, ‘ah nee, het arbeidsreglement zegt nee’.”

Niet elke organisatie vindt het echter evident om flexibel in te spelen op de diverse vragen van werknemers. Één organisatie geeft aan dat het niet mogelijk is om algemene regels aan te passen aan individuele vragen. De algemene regels bieden de structuur waarbinnen er gewerkt wordt en daarbinnen kan wel gezocht worden naar oplossingen op maat.

Hieronder bespreken we enkele domeinen waarop organisaties al dan niet een mate van flexibiliteit aanbieden.

8.3.5.1 Verlof

De meeste cases staan wel open om flexibel te zijn in de verlofregeling. Zij krijgen van allochtone medewerkers bijvoorbeeld de vraag om vier weken na elkaar verlof

te nemen om op bezoek te kunnen gaan in het thuisland. Dergelijke aanvragen kunnen individueel bekeken worden en worden, afhankelijk van de werkplanning, toegestaan. In sommige bedrijven is de regel dat dergelijke aanvragen per individu om de twee of drie jaar goedgekeurd worden.

8.3.5.2 Werktijd

Net zoals voor de verlofregeling lijkt er in de cases een openheid om flexibel om te gaan met de werktijden. Bij specifieke vragen hieromtrent wordt ook hier elke aanvraag individueel bekeken en in de mate van het mogelijke goedgekeurd. Uit de voorbeelden die verantwoordelijken geven, blijkt dat verschillende doelgroepen om diverse redenen hier rond vragen hebben. Bijvoorbeeld naar werknemers met gezondheidsproblemen toe worden uurroosters flexibel opgesteld om dokters- en ziekenhuisbezoeken te kunnen inplannen. Allochtone werknemers vragen dan weer extra verlof of aanpassing van de werktijden tijdens de Ramadan. Één organisatie geeft bijvoorbeeld aan dat het mogelijk is dat deze werknemers tijdens de Ramadan al eens een half uur vroeger stoppen. Zij trachten om dat dan te compenseren:

“Er wordt getracht om dat dan te compenseren: zij hebben Suikerfeest, wij hebben Kerstmis, zij moeten dan met Kerstmis maar een tandje bijsteken.”

Voor sommige organisaties is het niet mogelijk om hierin tegemoet te komen. Één organisatie kreeg bijvoorbeeld de vraag van een medewerker die vrijdag tijdens de middag het middaggebed wou doen en daardoor in plaats van om 14 uur graag om 15 uur de namiddagshift wou aanvatten. Die aanvraag is toen geweigerd omdat er ook van andere collega's op die dienst vragen waren gekomen en deze werden ook niet goedgekeurd omdat ze niet graag van de algemene regel afwijken.

In een bepaalde onderneming is één van de werkpunten in het kader van het diversiteitsbeleid het meer vrouwvriendelijk maken van de functies met verantwoordelijkheid. Hierbij worden er mogelijkheden geboden tot deeltijds werken of het flexibel aanpassen van de uurrooster. Zo zijn er vrouwen die voltijds werken maar wel op woensdagnamiddag thuis zijn en hier in hun uurrooster voor compenseren op andere dagen. Op die manier worden er oplossingen op maat gezocht.

Een vervoersmaatschappij heeft ook een systeem van persoonsvriendelijk roosteren ingevoerd, voornamelijk om voor de vrouwelijke chauffeurs de afstemming tussen werk en gezin te verbeteren. Voordien wisten de reservechauffeurs pas één of twee dagen op voorhand welke uren en shiften ze moesten werken. Vandaar is er nu een proefproject gestart waarin werknemers vooraf kunnen ingeven welke dagen en shiften ze willen werken. Wie eerst heeft ingelogd, mag dan eerst zijn uren kiezen.

Één organisatie heeft ook als regel ingevoerd dat er na vier uur geen interne vergaderingen gepland worden om er voor te zorgen dat werknemers met kinderen op tijd kunnen zijn om deze af te halen van school.

8.3.6 Vrouwvriendelijke acties

8.3.6.1 Work-life balance

Over de cases heen komen nog enkele andere initiatieven aan bod die organisaties nemen om, voornamelijk voor vrouwen, een betere afstemming te voorzien tussen hun werk- en privéleven. Inhoudelijk kan het om zeer diverse acties gaan.

Één organisatie voorziet opvang voor zieke kinderen bij de werknemers thuis. Werknemers kunnen tot tien dagen per jaar gebruik maken van deze opvang. In samenwerking met enkele partners voorzien zij ook opvang voor kinderen tijdens de vakantieperiodes.

Naar de toekomst toe plant een schoonmaakbedrijf om haar klanten te sensibiliseren om ook overdag hun kantoren te laten poetsen. Hun werknemers zijn heel vaak vrouwen met kinderen en voor hen is het niet evident om altijd 's avonds te werken. In hun groei diversiteitsplan heeft de organisatie daarom als actie opgenomen om een opleiding te geven aan hun salesafdeling hieromtrent. Zij zijn de personen die in contact komen met klanten en kunnen proberen deze te overtuigen van de mogelijkheid om ook overdag te laten poetsen.

8.3.6.2 Zwangerschap

Recent onderzoek toont aan dat zwangere vrouwen in de uitoefening van hun job geconfronteerd kunnen worden met verschillende vormen van discriminatie (Lembrechts & Valgaeren, 2010). Drie organisaties melden tijdens de interviews dat zij specifiek voor deze groep inspanningen leveren.

Het cateringbedrijf spitst zich daarbij toe op informatieverstrekking. Voor de zwangere medewerksters hebben zij een brochure ontwikkeld om hen te informeren over waar ze allemaal rekening mee moeten houden nu ze zwanger zijn en waar ze allemaal recht op hebben. Ook naar de leidinggevenden toe zijn ze bezig om een richtlijn op te stellen om hen beter te informeren hoe ze met deze situatie moeten omgaan. Door hen deze ondersteuning te bieden, willen ze zwangerschap op een positieve manier benaderen en hen duidelijk maken dat zwangerschap geen ziekte is: “het is niet omdat die persoon drie maanden thuis is om voor haar kindje te zorgen dat die daarna als ze terugkomt ineens oncapabel is om te werken.”

Een andere organisatie richt zich voornamelijk op het bieden van meer flexibiliteit voor zwangere vrouwen. Er wordt hen bijvoorbeeld de mogelijkheid geboden om tijdens de zwangerschap meer van thuis uit te werken.

Ook wanneer vrouwen na hun zwangerschapsverlof terug aan de slag gaan, kan het belangrijk zijn om extra aandacht te hebben voor deze groep. Één bedrijf heeft een speciale kamer ingericht voor vrouwen die borstvoeding willen geven. Zij gingen ervan uit dat vrouwen zich soms schuldig voelen als ze terug beginnen werken nadat ze moeder zijn geworden. Ze willen soms langer borstvoeding geven maar tegelijk ook al terug aan het werk gaan.

8.3.6.3 Intern netwerk

Het cateringbedrijf heeft in het kader van haar diversiteitsbeleid ook een intern netwerk van vrouwen opgericht. De bedoeling is om de vrouwelijke geranten op de sites met elkaar in contact te brengen en op die manier ook ervaringen uit te wisselen. Op elke bijeenkomst wordt een onderwerp besproken dat hen specifiek aanbelangt. Op langere termijn is het doel om hun interne doorgroei binnen de organisatie te bevorderen.

8.3.7 Focus op de leidinggevenden

Hierboven werd duidelijk dat verschillende werknemers diverse vragen hebben waarop het bedrijf vaak flexibel en op maat een antwoord moet kunnen bieden om een duurzame tewerkstelling van haar personeel te bevorderen. Deze vragen komen in eerste instantie meestal bij de direct leidinggevende terecht. Enkele ‘gatekeepers’ zijn zich dan ook bewust dat het belangrijk is om te investeren in dit middenkader. Zij moeten allemaal op dezelfde lijn zitten inzake diversiteit en deze boodschap ook kunnen uitdragen naar de medewerkers. Daarbij moeten zij met al die verschillende vragen kunnen omgaan en daar een dialoog rond aangaan.

“Als ik denk aan diversiteit en vooral etnisch-cultureel, dan is dat vooral bij onze arbeiders. Dat zijn heel diverse groepen. Recent hebben wij ook expliciet een opleiding voor onze ploegbazen, die toch de eerste leidinggevenden zijn, georganiseerd waar er expliciet gewerkt wordt rond diversiteit en leidinggeven. Ook voor onze nieuwe ploegbazen is er een opleiding voorzien rond de eerste leidinggevende ervaring: hoe ga je om met conflicten, maar ook hoe ga je om met diversiteit. (...) We merken dat daar heel veel afhangt van de manier waarop dat de ploegbazen ook in de ploeg staan en daarmee omgaan. Maar we moeten daar blijvend aandacht voor hebben.”

9 | Openen van ogen

Het diversiteitsbeleid in een organisatie kan er ook op gericht zijn om wederzijds inzicht in en begrip voor de aanwezige verschillen te vergroten, werken aan het openen van ogen.

9.1 Openen van ogen

Opnieuw polsten we bij de bevraagde organisaties naar de aanwezigheid van een aantal acties en maatregelen die tot het openen van ogen zouden kunnen bijdragen.

Tabel 9.1 Kan u aangeven of volgende acties en maatregelen bestaan of voorgekomen zijn in uw organisatie?

	Ja		Nee		Weet niet	
	N	%	N	%	N	%
3. Het voorzien van vorming en opleiding rond <i>multiculturaliteit</i> voor het management en/of leidinggevend	92	20,4	356	79,1	2	0,4
4. Het voorzien van vorming en opleiding rond <i>multiculturaliteit</i> voor andere werknemers	80	17,8	368	81,8	2	0,4
5. Het voorzien van vorming en opleiding rond <i>leeftijdsbewust personeelsbeleid</i> voor het management en/of leidinggevend	54	12,0	394	87,6	2	0,4
6. Het voorzien van vorming en opleiding rond <i>leeftijdsbewust personeelsbeleid</i> voor andere werknemers	41	9,1	408	90,7	1	0,2
7. Het voorzien van vorming en opleiding rond <i>diversiteit</i> voor het management en/of leidinggevend	105	23,3	343	76,2	2	0,4
8. Het voorzien van vorming en opleiding rond <i>diversiteit</i> voor andere werknemers	89	19,8	360	80,0	1	0,2

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

De meest voorkomende acties en maatregelen hadden betrekking op *algemene vorming en opleiding voor het management rond diversiteit en multiculturaliteit* en *vorming voor werknemers rond diversiteit*. Opleidingen rond *leeftijdsbewust personeelsbeleid* kwamen minder aan bod.

Opnieuw gingen we na of we verschillen vonden tussen regio's, tussen sectoren, naar bedrijfsgrootte of naar de al dan niet aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid.

Organisaties met een *gelijkekansenbeleid* richtten significant vaker alle bovenvermelde opleidingen en vormingen in dan bedrijven en organisaties zonder gelijkekansen- of diversiteitsbeleid.

Daarnaast stelden we ook *regionale* verschillen vast. De opleidingen voor zowel werknemers als leidinggevendenden rond leeftijdsbewust personeelsbeleid werden significant vaker georganiseerd in Vlaanderen dan in Brussel en Wallonië. Dit was ook zo voor de opleiding rond diversiteit voor leidinggevendenden. Vorming en opleiding rond multiculturaliteit voor leidinggevendenden werd dan weer vaker gegeven in Vlaanderen en Brussel dan in Wallonië.

Ten slotte vonden we ook verschillen naar *grootteklasse* wat de opleidingen rond multiculturaliteit en diversiteit betreft: deze werden significant minder vaak georganiseerd in de kleinste organisaties.

9.2 Organisaties met een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid (n=132)

Bij bedrijven en organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid polsten we naar de impact van het gevoerde beleid op de houding en attitude van management en collega's ten opzichte van doelgroepen.

Steeds was meer dan de helft van de bevraagde organisaties het (eerder) eens met onderstaande uitspraken, vooral wat betreft de ingeschatte impact van het gevoerde beleid op de houding van werknemers ten aanzien van doelgroepen.

We vonden geen verschil naar sector of grootteklasse, wel waren de meningen verdeeld tussen de bevraagde bedrijven uit de verschillende regio's. Organisaties uit Vlaanderen en Brussel waren het er significant vaker mee eens dat de houding van werknemers ten aanzien van de doelgroepen dankzij het gelijkekansenbeleid positief veranderd was en dat de meerwaarde van de doelgroepen door het gevoerde beleid meer tot uiting komt in de organisatie.

Tabel 9.2 In hoeverre gaat volgende uitspraak op voor uw organisatie? (n=132)

	Helemaal oneens		Eerder oneens		Noch eens, noch oneens		Eerder eens		Helemaal eens		Weet niet/n.v.t.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3. Dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid is de <i>houding van het management ten aanzien van doelgroepen positief veranderd</i>	17	12,9	14	10,6	27	20,4	42	31,8	28	21,2	4	3,0
4. Dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid is de <i>houding van werknemers ten aanzien van doelgroepen positief veranderd</i>	16	12,1	10	7,6	24	18,2	48	36,4	28	21,2	6	4,5
6. Dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid komt de meerwaarde van de doelgroepen meer tot uiting in onze organisatie	20	15,1	16	12,1	23	17,4	45	34,1	23	17,4	5	3,8

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

9.3 Openen van ogen in de cases

Een derde pijler die vaak kadert in een diversiteitsbeleid is het openen van ogen. Daarbij worden initiatieven genomen om het personeel binnen het bedrijf te sensibiliseren rond diversiteit. Werknemers en leidinggevenden worden zich bewust van onderlinge verschillen en leren deze te waarderen en krijgen tools om hiermee op een positieve manier om te gaan. Deze acties nemen in verschillende bedrijven een centrale plaats in binnen het diversiteitsbeleid:

“We hebben helemaal in het begin toen we bezig waren met diversiteit al heel snel geconcludeerd dat het toch heel belangrijk is dat iedereen zich binnen [naam bedrijf] bewust is van het belang van diversiteit. Vooraleer we met al die concrete acties gestart zijn.”

“De boodschap rond diversiteit wordt via zoveel mogelijk kanalen verspreid. We proberen echt zoveel mogelijk verschillende kanalen te gebruiken om de boodschap door te geven en levendig te houden. Het is heel belangrijk om de mensen bewust te maken en bewust te laten blijven.”

De manier waarop deze sensibilisering gebeurt, kan erg verschillend zijn. Enerzijds communiceren bedrijven via verschillende kanalen over hun diversiteitsbeleid naar de werknemers toe. Daarnaast zetten verschillende organisaties ook specifieke acties op touw om dit bewustzijn te creëren of voorzien een specifieke opleiding rond diversiteit voor het personeel.

9.3.1 Interne communicatie

In eerste instantie is het belangrijk dat de werknemers weten dat het bedrijf waarde hecht aan diversiteit en weten welke acties het in dit verband neemt. Communicatie hierover naar de medewerkers toe is daarom cruciaal.

De organisaties zetten verschillende kanalen in om hun personeel te informeren. Er worden bijvoorbeeld affiches opgehangen die verwijzen naar diversiteit of antidiscriminatie. Bedrijven volgen daarbij affichecampagnes die door de overheid of andere instanties gelanceerd worden. Één gemeentelijke overheid heeft zelf grote affiches ontworpen waarin ze tonen dat zij geëngageerd zijn op dit vlak en welke initiatieven al genomen zijn.

Drie organisaties maken gebruik van hun periodieke nieuwsbrief om daarin rond diversiteit te communiceren. Dat kan gaan van wekelijkse adviezen rond diversiteit tot artikels en getuigenissen meerdere keren per jaar.

Ook andere kanalen kunnen worden aangesproken om ‘diversiteit’ in te laten burgeren in de organisatie. Op de website van de onderneming of op townhall-meetings kan het aspect diversiteit aan bod komen. Ook de jaarlijkse kalender kan in het thema van diversiteit ingekleurd worden waarbij elke maand een andere nationaliteit en cultuur in de kijker wordt gezet. Eén organisatie heeft daarbij aan werknemers van vreemde herkomst gevraagd om te poseren voor de kalender en hun land in de kijker te zetten.

Enkel communiceren rond diversiteit is echter niet voldoende. De boodschap die uitgedragen wordt, moet ook blijken uit de dagelijkse werking. Wanneer deze in strijd zijn met elkaar, zal de sensibilisering effect missen.

9.3.2 Opleiding

Het communiceren en sensibiliseren rond diversiteit is een eerste stap om mensen bewust te maken van onderlinge verschillen. Negen organisaties gaan een stap verder en hebben in het kader van hun antidiscriminatiebeleid of diversiteitsbeleid één of andere opleiding aangeboden aan hun personeel. De vorm varieert daarbij van een spreker rond diversiteit tot een aparte dagopleiding en alle mogelijkheden daartussen. De thema's die aan bod komen, zijn heel divers: wat is diversiteit, wat doet de onderneming, hoe kan diversiteit op de werkvloer positief benaderd worden, hoe kunnen we tijdens de selectie gelijke kansen bieden aan alle kandidaten, ...

“Dat was een dag opleiding waar voornamelijk gewerkt wordt rond het wegwerken van bepaalde vooroordelen, of eigenlijk gewoon mensen bewust maken dat ze soms vooroordelen hebben, dat het hebben van vooroordelen ook wel normaal is maar dat je moet proberen om daar voorbij te kijken.”

Het doelpubliek dat met de opleiding bereikt wordt, varieert over de cases: alle medewerkers, enkel nieuwe medewerkers, enkel leidinggevendenden of enkel de personeelsdienst.

Bij het afronden van de georganiseerde diversiteitsopleiding bleek bij twee organisaties dat er eigenlijk weinig problemen gemeld waren. Zij hebben contact met bepaalde instanties voor eventuele vervolgopleidingen, maar die zullen enkel ingericht worden naar aanleiding van bepaalde problemen. Voorlopig nemen zij dus geen nieuwe initiatieven. Sommige organisaties bekijken wel hoe ze een vervolg op deze opleiding kunnen voorzien en of het diversiteitsaspect eventueel binnen andere opleidingen kan geïntegreerd worden.

Organisaties die geen expliciet diversiteitsbeleid voeren, organiseren ook geen initiatieven om die boodschap uit te dragen naar hun personeel. De reden die zij aanhalen is heel verschillend. Één verantwoordelijke vindt diversiteit en anti-discriminatie belangrijk maar gelooft dat dat idee voldoende ingeburgerd is in de organisatie zodat sensibilisering hierrond niet nodig is.

“De personen verantwoordelijk voor werving en selectie hebben geen opleiding gehad rond diversiteit, want dat maakt deel uit van de cultuur van [naam bedrijf], daar is geen opleiding voor nodig, het staat in de waarden, het is ook wettelijk niet toegelaten om te discrimineren en wij houden ons daaraan om dat niet te doen.”

Een andere gatekeeper is zich bewust dat kansengroepen binnen bepaalde afdelingen van de onderneming minder kansen hebben doordat sommige leidinggevendenden er minder voor openstaan. Het nemen van maatregelen hier tegen, heeft volgens de verantwoordelijke echter geen zin omdat men aan iemands houding niets kan veranderen:

“Waarom zijn er nu 3 op de 10 Vlamingen die op Bart de Wever hebben gestemd, dat is hetzelfde antwoord. Denk je als ze een opleiding krijgen over diversiteit dat ze morgen iets anders gaan stemmen? Of mensen die Vlaams Blok stemmen, omdat ze morgen een opleiding diversiteit krijgen, gaan ze anders stemmen? (...) Mensen kan je opleiden naar technische kennis, naar vaardigheden en soft skills, maar houding en persoonlijkheid en mentaliteit verander je niet.”

9.3.3 Speciale acties

Soms nemen de cases extra initiatieven om het diversiteitsidee te verspreiden onder de werknemers.

Om de waarden van de onderneming (inzet, betrokkenheid en respect) te sensibiliseren bij de mensen heeft een onderneming in de schoonmaaksector een ver-

kiezing georganiseerd: ‘sterren op de werkvloer’. Alle medewerkers kunnen vrijwillig meewerken en ze kunnen elkaar nomineren bijvoorbeeld in de categorie van medewerker met het meeste respect. Tijdens de finaleshow zijn er verschillende ludieke opdrachten en wordt in elke categorie de ster van het jaar uitgereikt. De verantwoordelijke zegt hier zelf over: *“dat maakt dat diversiteit leeft in de organisatie!”*.

Om de twee jaar organiseert een ziekenhuis een sensibiliseringsweek. Ondertussen zijn er twee edities van deze campagne geweest. In de eerste stonden onder andere de culturele verschillen centraal. Iedere middag werd er in de kantine een ander land in de kijker gezet, met informatie en folders over het land, aangepaste decoratie en typische gerechten. Er werden ook films getoond die de problematiek van onder andere zigeuners, asielzoekers en een homoseksueel koppel wilden aankaarten. Deze actie was voor iedereen toegankelijk: personeel, patiënten, bezoekers, ... Dit jaar hebben zij een tweede campagne gelanceerd waarin personen met een handicap de centrale plaats innamen. Doel was om leidinggevenden en andere medewerkers bewust te maken van de collega’s met een handicap en deze te valoriseren binnen de organisatie. Zij gaan er van uit dat mensen weerstand hebben tegenover het aanwerven van of samenwerken met personen met een handicap omdat ze er niet mee bekend zijn. De acties die op touw werden gezet wilden deze vertrouwdsheid verhogen. Ook naar de werknemers en mogelijke kandidaten met een handicap zelf, wilden zij aantonen dat een beperking voor hen geen probleem is en dat daarover kan gepraat worden met de leidinggevende. Opnieuw werd er tijdens de middag in de kantine elke dag gefocust op een andere beperking. Er werd bijvoorbeeld in het donker gegeten of men moest zich door de kantine bewegen in een rolstoel. Opnieuw waren er ook kortfilms gemaakt waarin getoond werd hoe mensen soms een absurde houding aannemen ten opzichte van personen met een handicap. In de hal van het ziekenhuis was er ook een forum waar organisaties die zich inzetten voor personen met een handicap zich kwamen voorstellen.

10 | De gatekeepers

We legden de ‘gatekeepers’ een aantal stellingen voor die ons meer kunnen vertellen over hun houding en attitude ten aanzien van personen van vreemde herkomst. Deze vragenbatterij omhelsde een selectie van vragen uit de vragenlijst die ontwikkeld werd om de *tolerantiebarometer* te voeden.

In opdracht van het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding voerde IPSOS in 2009 een studie uit over de ‘Tolerantie van Belgen ten opzichte van etnische minderheden’. De studie, die gebaseerd is op een kwantitatieve enquête van 1 393 personen, meet zowel de houdingen van de Belgen ten opzichte van een etnoculturele diversiteit, als de gevoelens, gedragingen en negatieve (racistische, xenofobe, ethnocentrische) of positieve (tolerantie, vertrouwen, enz.) opvattingen ten opzichte van etnische minderheden.

We beseffen dat deze vragenbatterij kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden. Daarom dat we ook de resultaten van de IPSOS-bevraging er bij nemen en onze steekproef van ‘gatekeepers’ bespreken in vergelijking met de ruimere IPSOS-steekproef.

10.1 Houding van de gatekeepers

Tabel 10.1 Kan u zeggen in welke mate u het al dan niet eens bent met volgende stellingen?

	Helemaal oneens		Eerder oneens		Noch eens, noch oneens		Eerder eens		Helemaal eens		Weet niet/n.v.t.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De aanwezigheid van verschillende culturen is een verrijking van onze samenleving	3	0,7	13	2,9	34	7,6	136	30,2	258	57,3	6	1,3
2. Allochtonen zijn over het algemeen niet te vertrouwen	309	68,7	95	21,1	30	6,7	6	1,3	5	1,1	5	1,1
3. Allochtonen zijn een bedreiging van onze cultuur en gebruiken	289	64,2	107	23,8	32	7,1	15	3,3	3	0,7	4	0,9
4. België zou niet moeten toelaten aan allochtonen om hier te komen werken	279	62,0	100	22,2	37	8,2	18	4,0	7	1,6	9	2,0
5. De allochtonen dragen bij tot de welvaart van ons land	9	2,0	39	8,7	77	17,1	191	42,4	122	27,1	12	2,7
6. Over het algemeen is het slecht voor de Belgische arbeidsmarkt dat allochtonen hier komen wonen	193	42,9	148	32,9	61	13,6	31	6,9	7	1,6	10	2,2
7. Ik vind het storend dat collega's die deel uitmaken van een etnische minderheidsgroep onderling hun moedertaal spreken tijdens de werkuren	95	21,1	48	10,7	37	8,2	173	38,4	85	18,9	12	2,7
8. Ik vind het een goede zaak dat ondernemingen in België infrastructuur voorzien om het gebed voor moslims mogelijk te maken	139	30,9	107	23,8	74	16,4	83	18,4	21	4,7	26	5,8
9. Ik vind dat bedrijven extra inspanningen moeten leveren om hogeropgeleiden die deel uitmaken van een etnische minderheid, tewerk te stellen	42	9,3	80	17,8	83	18,4	146	32,4	85	18,9	14	3,1

Tabel 10.1 Kan u zeggen in welke mate u het al dan niet eens bent met volgende stellingen? Vervolg

	Helemaal oneens		Eerder oneens		Noch eens, noch oneens		Eerder eens		Helemaal eens		Weet niet/n.v.t.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
10. Personen die deel uitmaken van een etnische minderheidsgroep die hier komen wonen en werken, vullen de jobs in waarvoor er een gebrek aan arbeidskrachten is	43	9,6	95	21,1	56	12,4	189	42,0	46	10,2	21	4,7
11. Als personen die deel uitmaken van een etnische minderheidsgroep die hier zijn komen wonen, langdurig werkloos zijn, zouden zij gedwongen moeten worden te vertrekken	150	33,3	119	26,4	72	16,0	53	11,8	24	5,3	32	7,1

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Opmerkelijk is de toch wel hoge mate van tolerantie die terug te vinden is bij de respondenten.

Zo is 87,6% van de respondenten het (eerder of helemaal) eens met de uitspraak dat *de aanwezigheid van verschillende culturen een verrijking is van onze samenleving*, 3,6% van de respondenten is het hier niet mee eens (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 55% van de bevroagde Belgen in de periode 2008-2009 stelt dat de aanwezigheid van verschillende culturen een verrijking is voor onze samenleving).

89,8% van de respondenten is het (eerder of helemaal) oneens met de uitspraak dat *allochtonen over het algemeen niet te vertrouwen zijn*, 2,4% is het hier mee eens (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: ongeveer 1 op 3 van de bevroagde Belgen is het hier mee eens).

88,0% is het (eerder of helemaal) oneens met de uitspraak dat *allochtonen een bedreiging zijn van onze cultuur en gebruiken*, 4% van de respondenten is het hier mee eens (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: Belgen vinden in sterkere mate dat Maghrebijnen en Turken een bedreiging vormen voor onze cultuur en gebruiken (resp.35% en 30% is het hier mee eens) in vergelijking met Oost-Europeanen en Afrikanen (23%)).

De meningen zijn meer verdeeld over de uitspraak dat *allochtonen bijdragen tot de welvaart van België*: twee op drie (69,6%) van de respondenten is het hier (eerder of helemaal) mee eens, 19,8% is het hier noch mee eens, noch mee oneens en 10,7% is het niet eens met deze uitspraak. (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 43% van de bevroagde Belgen is het hier niet mee eens)

Een aantal uitspraken had betrekking op de situatie op de arbeidsmarkt. Ook hier stellen we een zekere mate van tolerantie vast.

Zo is slechts 5,6% van de respondenten het (eerder of helemaal) eens met de uitspraak dat *België niet zou moeten toelaten aan allochtonen om hier te komen werken* (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 30% van de Belgen is het hier mee eens).

8,4% is van mening dat het *over het algemeen slecht is voor de Belgische arbeidsmarkt dat allochtonen hier komen wonen* (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 40% van de Belgen vindt het over het algemeen slecht voor de Belgische arbeidsmarkt dat Maghrebijnen, Turken en Oost-Europeanen hier komen wonen).

Maar tolerantie heeft blijkbaar grenzen: 17,1% van de respondenten is het eens met de uitspraak dat *personen die deel uitmaken van een etnische minderheidsgroep die hier zijn komen wonen en die langdurig werkloos zijn, gedwongen zouden moeten worden te vertrekken*. 59,8% van de respondenten is het niet eens met deze uitspraak. (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 42% is het eens met deze uitspraak).

Respondenten zien wel de opportuniteit in de tewerkstelling van allochtonen. Zo is de helft van de respondenten het eens met de uitspraak dat *allochtonen die hier zijn komen wonen en werken, de jobs invullen waarvoor er een gebrek aan arbeidskrachten is*. 30,7% van de respondenten is het echter niet eens met deze uitspraak. (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 45% is het hier mee eens).

Ten slotte had een aantal uitspraken ook betrekking op de situatie binnen de bedrijfsmuren. Hieruit blijkt vooral dat het merendeel van de respondenten het belangrijk vindt dat etnische minderheidsgroepen zich aanpassen aan de gewoontes en gebruiken van de lokale werknemerspopulatie.

Zo vindt 57,3% van de respondenten het *storend dat allochtone collega's onderling hun moedertaal spreken tijdens de werkuren*, 31,8% van de respondenten is het hier niet mee eens (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 62% vindt het storend dat collega's die tot een andere etnische minderheidsgroep behoren onderling tijdens de werkuren hun moedertaal spreken).

54,7% is het niet eens met de uitspraak dat het *een goede zaak is dat ondernemingen in België infrastructuur voorzien om het gebed voor moslims mogelijk te maken*, 23,1% is het hier wel mee eens (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 28% van de Belgen vindt het over het algemeen een goede zaak dat bedrijven in België infrastructuur voorzien die het moslims toelaat om te bidden).

Ten slotte zien we dat 51,3% van de respondenten het wel eens is met de uitspraak dat *bedrijven extra inspanningen moeten leveren om allochtone hogeropgeleiden tewerk te stellen*. 27,1% is het hier niet mee eens (in vergelijking met de resultaten van de IPSOS-studie: 29% van de Belgische bevolking vindt dat bedrijven zich meer moeten inspannen om hogeropgeleiden die deel uitmaken van een etnische minderheidsgroep aan te werven).

Wanneer we deze resultaten vergelijken met de bevindingen uit de *IPSOS-studie* zien we dat de door ons bevraagde groep zich globaal genomen meer tolerant opstelt wanneer het gaat over algemene stellingen of over de situatie op de arbeidsmarkt. Vermoedelijk heeft dit te maken met het gegeven dat het profiel van de bevraagde gatekeepers geen representatief profiel is van de Belgische bevolking naar leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, ... De door ons bevraagde gatekeepers zijn bijvoorbeeld overwegend hogergeschoold.

Toch opmerkelijk is dat de gatekeepers, wanneer het gaat over de concrete werksituatie binnen de organisatie, wel meer de mening van de ‘doorsnee-Belg’ delen.

Voor de stellingen waar de meningen meer verdeeld over waren en die betrekking hadden op de arbeidsmarkt, gingen we na of we verschillen zagen in opinie naargelang persoonskenmerken van de ‘gatekeepers’ (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau) en naargelang organisatiekenmerken (sector, grootte, regio en het al dan expliciet niet werken aan gelijke kansen en diversiteit).

8,4% is van mening dat het *over het algemeen slecht is voor de Belgische arbeidsmarkt dat allochtonen hier komen wonen*. 75,8% is het hier niet mee eens. ‘Gatekeepers’ uit Waalse organisaties waren het hier vaker mee eens dan hun collega’s uit Vlaamse of Brusselse ondernemingen.

17,1% van de respondenten is het eens met de uitspraak dat *personen die deel uitmaken van een etnische minderheidsgroep die hier zijn komen wonen en die langdurig werkloos zijn, gedwongen zouden moeten worden te vertrekken*. 59,8% van de respondenten is het niet eens met deze uitspraak. Hoger opgeleide ‘gatekeepers’ zijn het hier significant vaker mee oneens dan lageropgeleiden.

De helft van de respondenten is het eens met de uitspraak dat *allochtonen die hier zijn komen wonen en werken, de jobs invullen waarvoor er een gebrek aan arbeidskrachten is*. 30,7% van de respondenten is het echter niet eens met deze uitspraak. Vooral mannelijke ‘gatekeepers’ zijn het hier vaker mee eens dan vrouwelijke gatekeepers.

Meer dan de helft van de respondenten vond het *storend dat allochtone collega’s onderling hun moedertaal spreken tijdens de werkuren* (31,8% van de respondenten is het hier niet mee eens). Dit was overduidelijk vaker het geval in Vlaamse dan in Waalse en Brusselse organisaties. Ook in organisaties uit de dienstensector werd dit vaker als storend ervaren dan in organisaties uit de bouw en industrie.

Meer dan de helft van de bevraagde organisaties is het niet eens met de uitspraak dat het *een goede zaak is dat ondernemingen in België infrastructuur voorzien om het gebed voor moslims mogelijk te maken*, 23,1% is het hier wel mee eens. Vlaamse of Brusselse organisaties zijn het hier vaker mee eens dan Waalse bedrijven.

Ten slotte zien we dat ongeveer de helft van de respondenten het wel eens is met de uitspraak dat *bedrijven extra inspanningen moeten leveren om allochtone hogeropgelei-*

den *tewerk te stellen*. 27,1% is het hier niet mee eens. Organisaties met een gelijk-kansenbeleid waren het hier vaker mee eens dan andere organisaties.

10.2 Gatekeepers uit de cases

10.2.1 Houding van de gatekeepers

In de cases hebben we niet de houding ten opzichte van een specifieke doelgroep bevraagd maar eerder de globale ingesteldheid van de ‘gatekeepers’ naar diversiteit toe. Er werd gepolst naar de visie van de ‘gatekeepers’ ten opzichte van de meer-waarde van diversiteit.

Binnen de cases die een bewust diversiteitsbeleid voeren, zien we twee benaderingen.

Enerzijds vinden we in deze cases logischerwijs ook een positieve houding van de ‘gatekeepers’ ten opzichte van diversiteit. Deze personeelsverantwoordelijken zijn zich bewust van de maatschappelijke rol die zij ten opzichte van doelgroepen te spelen hebben en ondernemen acties om deze groepen aan te trekken in hun organisatie. Daarbij worden ze geconfronteerd met de verschillen tussen hun werknemers en proberen ze hier op een positieve manier mee om te gaan. Deze verschillen worden niet gezien als obstakels maar worden ingezet als *meerwaarden*. We laten hierbij enkele ‘gatekeepers’ zelf aan het woord:

“Respect voor diversiteit is ingeschreven in de waarden van het ziekenhuis, in het strategisch plan. Er zijn 3 500 werknemers, dus evenveel verschillende mensen. Dus we hebben echt wel die verschillen in rekening willen brengen, niet als obstakels maar als meerwaarden. We willen die diversiteit echt wel aanmoedigen.” (eigen vertaling)

“Oké, de sector, het is er wel, het is er aanwezig, dus het is misschien gemakkelijker om met diversiteit aan de slag te gaan, misschien noodzakelijk zelfs een stukje om met verschillende doelgroepen aan de slag te gaan. Maar wij trachten dat zo positief mogelijk en op alle mogelijke manieren het positieve daaruit te halen en het om te buigen dat het eigenlijk in ons voordeel gaat werken.”

“Dat vraagt extra. Het is toch moeilijker vergaderen met een dove collega. Ja, maar dat is correct vergaderen. Anders praat iedereen dooreen en met een dove collega moet je zeggen, wacht, stop, ... of de tolk aan het woord laten en niet op een vergadering iedereen dooreen laten praten, want dan kan die dat niet volgen. En verloopt die vergadering trager? Ja. Maar beter? Zeker. Dat is de meerwaarde van diversiteit. Door zo’n mensen in dienst te hebben word je tot de essentie herleid. Dat is een manier van kijken. Dat is essentieel.”

Anderzijds vinden we bedrijven die in hun diversiteitsbeleid voornamelijk focus-
sen op het voorkomen van discriminatie. Deze ‘gatekeepers’ verwoorden niet zozeer
deze actieve betrokkenheid op diversiteit. Het bevorderen van diversiteit omwille
van de meerwaarde is geen primair doel voor hen. Zij proberen in de eerste plaats
te zorgen dat hun selectieprocedure zo objectief mogelijk verloopt zodat iedereen
een gelijke kans krijgt. Zij zien het niet direct als hun sociale rol om doelgroepen
tewerk te stellen maar willen voornamelijk geen kandidaten uitsluiten die toch
over de competenties beschikken.

*“Maar bij de werving is het nodig om iemand te zoeken die competent is voor die bepaalde
functie opdat de werkgever zijn doelen kan bereiken en een kwaliteitsvolle service kan aanbie-
den aan klanten en we gaan niet zeggen ‘we gaan sociaal doen en mensen aanwerven die geen
kennis hebben van dat bepaald domein’. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om voor een architec-
tenfunctie een techniek aan te nemen enkel omdat hij werkloos of buitenlander is, dat heeft
geen zin. Maar de selectieprocedure is wel objectief. Als er drie architecten zijn, één van Ivoor-
kust, één van Afghanistan en één van Brussel, dan gaan we niet zeggen, we nemen die van
Brussel want hij is Belg en hij kent de Belgische constructies. We gaan aan alle drie vragen
stellen over architectuur en kijken wie best slaagt voor de test.”*

Ook in de cases die geen diversiteitsbeleid voeren, zien we een tweedeling.

Eenzijds zijn dit bedrijven die wel een meerwaarde zien van een divers werknemers-
publiek maar die geen specifieke acties nemen in het nastreven van die diversiteit. Verschillende
voordelen van diversiteit worden wel door hen aangehaald. Contact met diverse
collega’s wordt als een voordeel gezien omdat het de blik en de ideeën van de
mensen verruimt. Het maakt werknemers meer open-minded. Die openheid is
belangrijk naar de interne en externe communicatie van het bedrijf. Daarnaast kan
het bedrijf met een divers personeelsbestand ook een voorbeeld geven naar andere
organisaties toe. Één organisatie legt ook de link tussen diversiteit en het creëren
van innovatie in het bedrijf. De verschillen tussen de werknemers zorgen voor
verschillende visies die kunnen bijdragen tot nieuwe ontwikkelingen. Personen van
verschillende origines zijn bijvoorbeeld beter op de hoogte van de noden die er op
buitenlandse markten heersen en kunnen daar beter op inspelen:

*“De groep [naam bedrijf] kent zijn succes dankzij de diversiteit. Het zijn niet alleen de Zwit-
sers die de parfums creëren, die worden wereldwijd gecreëerd. Onze business is de creatie en die
wordt gecreëerd door een individu, dat is geen mechanisch proces. Dus het personeel is vitaal
voor onze onderneming. En die diversiteit kan bijdragen tot een constante innovatie. We kun-
nen niet alleen Zwitsers aannemen, we moeten in de organisatie een goede representatie hebben
van de wereldbevolking. Daarom dat we zeker allochtonen in dienst hebben, ook in de creatie-
afdeling. Zij kunnen de vereisten van de Noord-Afrikaanse of Oosterse markt beter inschat-
ten. De smaken zijn verschillend daar.”*

Anderzijds merkten we in een aantal organisaties zonder diversiteitsbeleid eerder een soort *onverschilligheid* ten opzichte van die diversiteit. De ‘gatekeepers’ zien geen voordelen of meerwaarde van een divers werknemerspubliek en streven dit ook niet bewust na. Zij zijn op zoek naar werknemers met de juiste competenties om het werk te doen en diversiteit is daarbij geen doel op zich.

“Een divers personeelsbestand is geen meerwaarde of geen tegenwaarde voor de manier waarop [naam bedrijf] vandaag de dag bestaat. Dat zou anders zijn moesten we een super dynamisch, innoverend bedrijf zijn. Dan zou het interessant zijn om al die verschillende invalshoeken te hebben. Maar het is een conservatieve maatschappij met een ambtenarenmentaliteit, dus dat speelt hier minder, je doet gewoon uw job.”

“Diversiteit in het personeelsbestand is niet echt een meerwaarde. Het speelt niet zoveel rol. Het belangrijkste is dat het werk gedaan wordt en dat het goed gedaan wordt. Wie dat het werk doet, maakt niet zoveel uit.”

10.2.2 Rol van de ‘gatekeepers’ in het selectieproces

Een aantal ‘gatekeepers’ zijn zich expliciet bewust van de rol die zij, en in samenwerking met hen de HR-dienst, te spelen hebben in het voeren van een niet-discriminatieve selectieprocedure. Zij erkennen dat zij de ingang tot het bedrijf bewaken en het rekruteringsbeleid kunnen sturen om de deur te openen naar doelgroepen toe. Daarin hebben zij een voorbeeldfunctie voor de rest van het bedrijf en een modererende rol naar leidinggevenden die de selecties doen:

“HR is de ingangdeur van alle bedrijven, als zij beginnen discrimineren, dan gaat iedereen discrimineren in het bedrijf.”

“HR moet daarin een moderator-rol spelen, de manager daarop aanspreken. (...) De manager toch bewust maken dat zijn team gediversifieerd moet blijven en dat als je allemaal dezelfde profielen selecteert je dan riskeert dat je team zijn rijkdom zal verliezen. De rol van HR is dan om aan de managers aan te tonen dat diversiteit om rijkdom gaat en als ze tien dezelfde profielen kiezen dat ze hun efficiëntie verliezen en ook de uitdaging en de confrontatie met verschillen verliezen. Die diversiteit gaat om verschillende zaken, de school waarvan ze komen, het type opleiding dat ze gevolgd hebben, ... De rijkdom van diversiteit moet HR hen dan uitleggen”

Eerder werd duidelijk dat de beslissingsbevoegdheid van de ‘gatekeepers’ voornamelijk betrekking heeft op de vormgeving en de uitvoering van het rekruteringsbeleid. Verschillende ‘gatekeepers’ nemen dan ook maatregelen om de deuren in dit rekruteringsbeleid te openen. Zo willen zij een objectieve selectie garanderen

en voorkomen dat de persoonlijke houding van de selecteurs ten opzichte van doelgroepen een rol gaat spelen in het selectieproces. De uiteindelijke selectiebeslissing wordt echter meestal door de betrokken leidinggevende genomen. Enkele ‘gatekeepers’ zijn zich bewust dat de persoonlijke attitude van de selecteur op dat moment een invloed kan hebben op de uiteindelijke beslissing. Vandaar dat enkele ‘gatekeepers’ ervoor kiezen om gedurende het hele selectieproces, zelf van nabij betrokken te blijven of om de personeelsdienst hierin een centrale rol te geven. De mate waarin zij betrokken zijn is afhankelijk van de manier waarop de selectieprocedure georganiseerd wordt.

10.2.2.1 Gecentraliseerd rekruteringsbeleid

Een aantal ‘gatekeepers’ hebben in het kader van het diversiteitsbeleid er bewust voor geopteerd om de hele wervings- en selectieprocedure te centraliseren op de personeelsdienst. Op die manier willen zij een structuur creëren waarin zij en de personeelsdienst een leidinggevende rol innemen in het selectieproces waardoor het voor managers moeilijker en liefst zelfs onmogelijk wordt om te discrimineren.

Één van de ‘gatekeepers’ geeft bijvoorbeeld aan dat hij bij zijn aanstelling tot HR-verantwoordelijke merkte dat er soms toch discriminerende reacties waren van bepaalde afdelingshoofden in het bedrijf. Vandaar dat er besloten werd om het rekruteringsbeleid structureel aan te passen. De betrokken managers moeten nu een aanvraag voor een vacature doorgeven aan de personeelsdienst en deze neemt het verdere proces op zich. De kandidaten die zij geschikt vinden, worden vervolgens voorgesteld aan de manager. Deze kan de uiteindelijke selectiebeslissing nemen, maar hij moet wel op basis van de objectieve selectiecriteria argumenteren en verantwoorden indien hij een bepaalde kandidaat niet wenst aan te nemen. Deze gatekeeper volgt de evolutie hiervan ook van nabij op. Wanneer er te vaak geweigerd wordt door managers wordt nagegaan wat hiervoor mogelijke redenen zijn en wordt er gecontroleerd of eventueel discriminatoire motieven hieraan ten grondslag liggen. Periodiek worden ook de statistieken van het personeelsbestand opgevolgd om na te gaan of de verschillende groepen vertegenwoordigd zijn over de afdelingen heen. Op die manier is er een extra controlemiddel om na te gaan of er mogelijks op bepaalde afdelingen gediscrimineerd wordt.

Binnen een gemeentelijke overheid vinden we een gelijkaardig voorbeeld terug. Voor leidinggevende functies is er een centrale selectieprocedure met een mondelinge en een schriftelijke proef. Na het doorlopen van de selectieprocedure, is het HR die een rapport opmaakt met een beoordeling van de finale kandidaten. De uiteindelijke selectiebeslissing wordt genomen door het college van schepenen. Dergelijke aanpak zet als het ware de afdelingsdirecteurs ‘buiten spel’ om te voorkomen dat hun persoonlijke voorkeuren een rol zouden spelen tijdens de selecties. Of zoals de gatekeeper aangeeft op de vraag of bepaalde afdelingen tijdens de werving en selectie minder openstaan voor diversiteit:

“Nee, want de directeurs hebben de keuze niet. Als er een akkoord is dat er iemand zal aangeworven worden, dan is het daarna niet meer de taak van de directeur, dan neemt HR het over. HR maakt een rapport met beoordelingen en punten op. (...) Als het college dan een beslissing heeft genomen, dan kan de directeur daar ook niet tegenin gaan en niet zeggen ‘ah nee, ik wil die niet want die komt van Roemenië’.”

Wanneer de ‘gatekeepers’ betrokken zijn bij de selecties kunnen zij eventuele discriminatie door leidinggevendenden ook sneller doorprikken en een bepaalde kandidaat ‘opdringen’ wanneer zij overtuigd zijn dat deze geschikt is voor de functie, ondanks eventuele vooroordelen van de manager in kwestie. De ‘gatekeeper’ uit een farmaceutisch bedrijf geeft hierbij een voorbeeld van een vrouwelijke kandidate die zij als zeer geschikt beschouwde terwijl de afdelingsmanager haar toch niet wou aannemen. Na vele discussies bleek het onderliggende probleem te zijn dat deze kandidate eventueel in de toekomst 4/5de zou willen werken. De gatekeeper heeft hier kunnen argumenteren dat dit motief geen reden kan zijn om haar niet aan te nemen. De gatekeeper speelt hier een belangrijke rol in het doorduwen van het non-discriminatiebeleid tijdens de selecties. Een noodzakelijke voorwaarde hiervoor is uiteraard dat HR betrokken is in het selectieproces.

Enkele ‘gatekeepers’ geven ook aan dat ze er daarom bewust voor kiezen om een medewerker van HR aanwezig te laten zijn op elk sollicitatiegesprek. Qua objectiviteit is dit immers vaak het zwakke punt in de selectie waarop vooroordelen en discriminatie een rol kunnen gaan spelen. HR is er dan bij om dit te doorprikken en dit proces in goede banen te leiden:

“Iemand van HR is aanwezig op elk gesprek en bij alle proeven. Het is niet diegene van HR die de beslissing neemt, de manager neemt de beslissing. De manager moet wel motiveren waarom hij een bepaalde CV behoudt of verwierpt, maar de medewerker van HR kijkt erop toe dat het volgens de regels verloopt en dat alle kandidaten gelijke kansen krijgen. Als er problemen zouden zijn is HR er op die moment bij om die problemen op te werpen. Dus als men iemand verwierpt terwijl dat eigenlijk de ideale kandidaat lijkt, dan moet de wervingscel toch garanderen dat dat goed verloopt.” (eigen vertaling)

“En ook de aanwezigheid van iemand van de personeelsdienst tijdens het sollicitatiegesprek helpt natuurlijk, want het is vooral daar dat dat tot niting zou kunnen komen, en die persoon zou zeker ingrijpen als hij dergelijk gedrag zou zien of het toch alleszins signaleren.” (eigen vertaling)

10.2.2.2 Gedecentraliseerd rekruteringsbeleid

Voornamelijk voor de arbeiderfuncties wordt er gebruik gemaakt van een decentraal rekruteringsbeleid. De leidinggevendenden van de verschillende afdelingen zijn voor deze functies vaak beter op de hoogte van de technische competenties die

voor die functies vereist zijn. Meestal wordt er tijdens het sollicitatiegesprek ook direct door de manager een praktische test afgenomen. Bijvoorbeeld voor de functie van chauffeur kan er op het terrein een rijtest plaatsvinden. In een dergelijke selectieprocedure wordt de rol van de personeelsdienst tot een minimum beperkt. HR kan bijvoorbeeld wel instaan voor het werven van kandidaten en het opstellen van het contract nadien, maar is niet betrokken bij de eigenlijke selecties.

Wil de gatekeeper bij een gedecentraliseerde selectieprocedure toch bewaken dat er niet gediscrimineerd wordt, is het belangrijk dat zij het proces opvolgen om mogelijk discriminatoir gedrag aan het licht te brengen. Voorwaarde hiervoor is dat zij zicht hebben op de aanwervingen of eventuele cijfers hier rond om dergelijk gedrag te kunnen doorprikken. De gatekeeper van een ziekenhuis geeft bijvoorbeeld aan dat alle kandidaten die door de managers worden uitgenodigd op gesprek eerst langs de personeelsdienst komen om documenten in te vullen. Zo zien zij alle kandidaten en merken zij dat de instroom voor de verschillende afdelingen heel divers is.

Wanneer de ‘gatekeeper’ of de personeelsdienst problemen vaststellen is het dan zaak om hierbij in te grijpen. De ‘gatekeeper’ van een ziekenhuis merkte bijvoorbeeld dat er spanningen zijn tussen autochtonen en allochtonen binnen de keukenploeg van het ziekenhuis. Om te vermijden dat nieuwe kandidaten van vreemde herkomst hierdoor minder kans maken, werd er beslist om voortaan een medewerker van de personeelsdienst te laten participeren aan de sollicitatiegesprekken. Deze kan de leidinggevende ondersteunen tijdens het gesprek en het geven van gelijke kansen bevorderen. Dezelfde ‘gatekeeper’ gaf ook aan dat zij, indien er nog problemen zouden zijn, in de toekomst eerst een preselectie van de CV’s zullen doen om daarbij te waarborgen dat ook kandidaten uit doelgroepen verder in de selectieprocedure geraken.

Één van de cases is ook erkend als invoegbedrijf. Hun selectieprocedure verloopt decentraal maar er is wel een invoegcoördinator aanwezig die op de selectiegesprekken aanwezig kan zijn als “de teamleider een typische doelgroeper op gesprek heeft” om daarbij ondersteuning te bieden.

10.2.3 Impact van de attitude van de gatekeepers

Eerder in dit hoofdstuk werd beargumenteerd dat de meeste ‘gatekeepers’ een positieve attitude hebben ten opzichte van doelgroepen en dat ze zich doorgaans bewust zijn van de mogelijke drempels die deze groepen ervaren om in hun onderneming aan de slag te kunnen gaan. Deze houding en dit bewustzijn spelen een rol in de mate waarin ‘gatekeepers’ ook actie ondernemen om aan deze drempels tegemoet te komen. Één gatekeeper verwoordt zelf het belang van deze houding:

“Voor ons is het duidelijk dat wij niet discrimineren en niet willen discrimineren. (...) Het belangrijkste is dat HR er zelf van overtuigd is en zo op die manier reageert. We hebben een leidende rol daarover. Wij komen met de nieuwe mensen in het bedrijf.”

Het is belangrijk dat de ‘gatekeepers’ en de centrale personen in het personeelsbeleid overtuigd zijn van het non-discriminatiebeleid. Zij hebben een leidinggevende rol in de tewerkstellingsprocessen en kunnen hierin sturen. Hun visie en houding zullen dan ook een impact hebben op de beslissingen die zij in dit verband nemen.

Doorheen de cases merken we dat de meeste maatregelen die specifiek gericht zijn op doelgroepen, worden ondernomen door ‘gatekeepers’ die bewust gelijke kansen willen bevorderen. Zij weten dat er drempels kunnen zijn voor kandidaten uit doelgroepen en zij zijn erop gericht om deze weg te werken. De acties die zij hiervoor ondernemen kaderen meestal binnen een doelbewust diversiteitsbeleid.

Dat de visie van de ‘gatekeepers’ een impact heeft op de beslissingen die zij nemen, vinden we ook terug in de cases die eerder onverschillig zijn ten opzichte van diversiteit en die geen specifiek diversiteitsbeleid voeren. Één gatekeeper geeft bijvoorbeeld aan dat de selectieprocedure in hun organisatie grotendeels door de personeelsdienst wordt opgenomen aangezien zij het best bekend zijn met de functiebeschrijvingen en zij ook ‘hun interne klanten’ ondertussen kennen. Zij weten wie ze waar kunnen zetten qua houding en persoonlijkheid en welke combinaties eerder voor problemen zullen zorgen. Ook naar doelgroepen toe geeft de gatekeeper aan dat er afdelingen zijn binnen het bedrijf die daar minder voor openstaan en dat de personeelsdienst daar bij rekrutering rekening mee houdt. De HR-verantwoordelijke geeft hierover aan:

“We weten waar het kan lukken en we weten waar het niet gaat lukken.”

Deze gatekeeper lijkt zich niet bewust te zijn van de drempels die hierdoor voor doelgroepen gecreëerd worden en van de modererende rol die zij hierin zou kunnen spelen. Dit beïnvloedt ook de manier waarop zij met deze situatie omgaat. Ze heeft weet van afdelingen waar diversiteit moeilijker ingeburgerd geraakt en komt hieraan enigszins tegemoet door gericht personen te selecteren met wie het wel zal lukken, in plaats van hiertegen actie te ondernemen. Een dergelijke houding kan echter een vlotte instroom van doelgroepen in de organisatie in de weg staan.

**- DEEL 4 SAMENVATTING EN
CONCLUSIES -**

11 | Samenvatting

In dit onderzoek namen we binnen een gestratificeerde steekproef van Belgische organisaties het wervings- en selectiegebeuren onder de loep.⁴⁸ We focusten hierbij op de rol van de zogenaamde ‘gatekeepers’, van de personen die verantwoordelijk zijn voor het wervings- en selectiegebeuren en die daardoor de toegang voor werkzoekenden tot de onderneming mee bepalen. In totaal werden 450 organisaties telefonisch bevraagd en werden 23 cases meer in de diepte onderzocht.

Een deel van het selectiegedrag van de werkgever op zich is eerder in kaart gebracht aan de hand van praktijktests. Dit onderzoek toonde aan dat *bepaalde doelgroepen - voornamelijk ouderen en personen van vreemde herkomst - kwetsbaarder zijn op de arbeidsmarkt tijdens de eerste fase van werving en selectie omwille van deze persoonskenmerken*. In dit onderzoek willen we via de bevraging van ‘gatekeepers’ meer zicht krijgen op het totale achterliggende wervings- en selectiegebeuren en de attitude en gedrag van selectieverantwoordelijken in kaart brengen. Eerder onderzoek (Nievers & Andriessen, 2010) toonde aan dat discriminatie op basis van afkeer of antipathie op het moment van selectie zelden voorkomt. Wel worden aanwijzingen gevonden dat *statistische discriminatie* een rol kan spelen. We verklaren.

Tijdens de selectieprocedure moet in een relatief korte tijdsperiode beslist worden welke kandidaat het meest geschikt is om de vacature in te vullen. De selectieverantwoordelijke is daarbij op zoek naar de kandidaat met de grootste productiviteit en minste ‘risico’. De selectieverantwoordelijke probeert dit toekomstige

⁴⁸ We kozen om per regio, sector en grootteklasse steeds dezelfde aantallen van respondenten na te streven, zodat alle mogelijkheden aan bod komen in de steekproef. Deze keuze impliceert dat we niet pretenderen om uitspraken te doen over een staal van organisaties dat representatief is voor de volledige Belgische arbeidsmarkt. Wel zullen we, waar mogelijk, via regressie nagaan of er verschillen naar sector, regio of bedrijfsgrootte kunnen vastgesteld worden.

arbeidsgedrag van de sollicitant te voorspellen op basis van de informatie die hij/zij tijdens het selectieproces verzamelt. Hoe meer gegevens worden verzameld, hoe beter en objectiever deze voorspelling en beslissing kan gemaakt worden. Deze informatie blijft wel onvermijdelijk onvolledig. Er kan immers geen volledig uitsluitsel gegeven worden over het toekomstig functioneren van de kandidaat, of de procedure om dit te verkrijgen is te kostbaar in termen van tijd en geld. Om dit gebrek aan informatie op te vullen bestaat de kans dat de selecteur zich zal laten leiden door kenmerken als geslacht, leeftijd, etnische herkomst, ... De algemene beelden inzake productiviteit en risico die hij/zij heeft over de sociale en etnische groepen met deze kenmerken, zullen een rol gaan spelen bij de selectie van individuele kandidaten. Werkgevers baseren hun keuze voor een bepaalde sollicitant dan niet uitsluitend op basis van de individuele kenmerken van deze kandidaat maar ook op basis van het beeld dat de werkgever heeft over de sociale of etnische groep waartoe de kandidaat behoort. Vooroordelen tegenover en negatieve percepties van bijvoorbeeld 'de' allochtoon of 'de' jongere kunnen er hierdoor voor zorgen dat individuele personen die capabel zijn maar die wel tot deze groepen behoren, toch niet geselecteerd worden.

Aangezien de selectieverantwoordelijken de cruciale actoren zijn in het proces van werving en selectie, focussen we in dit onderzoek op het *profiel van deze 'gatekeepers'*. Zijn zij zich bewust van de centrale rol die zij spelen? Welke beslissingsbevoegdheid hebben zij binnen de selectieprocessen? Zijn er duidelijke richtlijnen vanuit het management om hen te ondersteunen? Welke houding hebben zij ten opzichte van deze doelgroepen? En in welke mate kan hun persoonlijke houding ten aanzien van doelgroepen al dan niet een rol spelen bij de beslissingsprocessen?

Ook de *wervings- en selectieprocedure* die in de organisatie gehanteerd wordt, wordt doorgelicht. In organisaties die een eerder beperkte selectieprocedure toepassen, dient de selectiebeslissing immers vaker gebaseerd te worden op onvolledige informatie over de sollicitant. Bij gebrek aan valide instrumenten of duidelijke richtlijnen is de kans groot dat deze ontbrekende informatie dan verder ingevuld wordt op basis van de persoonlijke houding of ervaringen van de selectieverantwoordelijken. Gezien het belang van deze procedure focussen we op de manier waarop bedrijven hun werving en selectie vormgeven. Hoe verloopt deze procedure? Hoe wordt er getracht om dit op een objectieve manier vorm te geven? Is men zich bewust van de aanwezigheid van drempels voor bepaalde doelgroepen? Nemen de 'gatekeepers' specifieke maatregelen voor kandidaten uit doelgroepen? Werden de procedures aangepast in het kader van een diversiteitsbeleid?

Daarnaast hebben we oog voor het *ruimere diversiteitsbeleid* dat in bedrijven gevoerd wordt en de invloed daarvan op de instroom en duurzame tewerkstelling van personen uit de omschreven doelgroepen. Het voeren van een gelijkemans- en diversiteitsbeleid kan drempelverlagend werken naar bepaalde doelgroepen toe. Welke acties worden ondernomen om de duurzaamheid van de tewerkstelling van

doelgroepen te bevorderen? In welke mate kan er flexibel ingespeeld worden op de diverse noden en wensen van de werknemers? Wordt het belang en de meerwaarde van diversiteit ervaren en gecommuniceerd binnen de onderneming?

Gezien de veelheid van informatie opgenomen in dit onderzoeksrapport, vatten we hoofdstuk per hoofdstuk puntsgewijs samen.

11.1 Profiel van de gatekeepers

1. De bevraagde gatekeepers zijn overwegend hogergeschoolden, ouder dan 35 jaar en vrouwen.
2. De beslissingsbevoegdheid van de ‘gatekeepers’ is groter in de fases die voorafgaan aan de uiteindelijke selectiebeslissing: zij hebben vaker een grote inspraak in het vastleggen van de vacature, de keuze van de wervingsstrategieën en het vastleggen van de selectiemethode.
3. Ook de cases tonen aan dat de eindverantwoordelijkheid voor de definitieve selectiebeslissing vaak bij de direct leidinggevende gelegd wordt. Afhankelijk of het selectieproces al dan niet gedecentraliseerd verloopt, is de rechtstreekse impact binnen de selectieprocedure eerder groot of eerder klein.
4. Verschillende gatekeepers zijn zich echter bewust van de rol die zij te spelen hebben in het doorduwen van een non-discriminatiebeleid in de organisatie. Zij (of de personeelsdienst) blijven van nabij betrokken bij het selectieproces om te waarborgen dat er zowel tijdens de selectie als bij de uiteindelijke beslissing niet gediscrimineerd wordt en grijpen in wanneer zij problemen hieromtrent vaststellen.

11.2 Gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid

1. Het beschikken over een dienst of personen die instaan voor het bewaken van gelijke kansen, geeft geen garantie dat er ook effectief sprake is van een gevoerd beleid ter zake.
2. Slechts 29,3% (n=132) van de bevraagde organisaties gaf te kennen dat ze in hun organisatie effectief bezig zijn met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid. Dit was vaker het geval in grotere dan in kleinere ondernemingen, vaker in organisaties uit de dienstensector dan uit de bouw en industrie. Naar regio stellen we vast dat in Vlaanderen en Brussel een groter aandeel van de bevraagde organisaties aangeeft bezig te zijn met een bepaalde vorm van gelijkekansen- of diversiteitsbeleid dan in Wallonië.
3. In een aantal organisaties met een gelijkekansenbeleid blijkt het maximaal te gaan om een eerder latent aanwezig beleid waarover niet altijd gecommuniceerd wordt. Maar opnieuw krijgen we ook signalen dat het zogenaamde gelijk-

kekansenbeleid in een aantal van de bevroagde bedrijven eerder een lege doos is: er wordt geen tijd noch geld in geïnvesteerd, ‘diversiteit’ wordt niet verder in het (personeels)beleid geïmplementeerd en er wordt geen rekening gehouden met het diversiteitsaspect bij het opstellen van procedures, ...

4. Enkele gatekeepers uit de cases geven aan dat het belangrijk is dat het beleid van de onderneming achter de idee van diversiteit staat. Zonder deze steun is het voor hen moeilijk om een diversiteitsbeleid te voeren. Zij trachten het werken rond diversiteit ook te verankeren in de hele onderneming en nemen vaak verschillende initiatieven om de organisatie te sensibiliseren.
5. Uit de bevindingen blijkt dat de belangrijkste motivatie om van start te gaan met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid niet zozeer terug te vinden is in eventuele bestaande problemen met de reeds aanwezige diversiteit in de organisaties. De meest vermelde reden was dat bedrijven handelden vanuit een maatschappelijk oogpunt. Daarnaast bleek het ook van belang dat het zich profileren als een organisatie met een divers samengesteld personeelsbestand goed was voor het imago van de organisatie. Andere beweegredenen waren gebaseerd op de noodzaak om zich te richten tot andere wervingsgroepen: de aanwezigheid van knelpuntvacatures –wat opmerkelijk vooral een belangrijke reden was bij de bevroagde Vlaamse organisaties- en de nood aan bepaalde vaardigheden en competenties.
6. Ruimte voor beleid: zes op tien van de bevroagde bedrijven zegt dat ze het overheidsbeleid ter zake niet kennen en dat het ook geen rol speelt in hun organisatie. Dit is vaker het geval in organisaties behorende tot de ‘bouw en industrie’ dan in de dienstensector.

11.3 Doelgroepen op de werkvloer

1. Personen van vreemde herkomst:
 1. registratie naar herkomst is niet eenvoudig en staat ter discussie. Vaak wordt het criterium ‘nationaliteit’ gehanteerd waardoor de groep Belgen van vreemde herkomst onzichtbaar blijft in de statistieken;
 2. het merendeel van de bevroagde organisaties (65,3%) heeft medewerkers van vreemde herkomst (niet-EU15) in dienst. Dit is significant vaker het geval in de cluster van grotere dan in de cluster van kleinere organisaties. Ook zien we de belangrijke rol van de samenstelling van de regionale arbeidsmarkt: in vergelijking met de steekproef uit Wallonië en Vlaanderen, heeft een groter aandeel van de bevroagde Brusselse organisaties werknemers van vreemde herkomst (niet-EU15) in dienst;
 3. vier op vijf bevroagde bedrijven (81,8%) heeft de laatste drie jaren minimum één medewerker van vreemde herkomst (al dan niet buiten EU15) aangeworven;

4. de *ervaringen* zijn eerder (65,1%) of overwegend (28,1%) positief. 4,7% van de organisaties met allochtonen (niet-EU15) in dienst, beschreef de ervaringen met deze groep medewerkers als eerder of overwegend negatief. Een groter aandeel organisaties uit de Vlaamse steekproef (10,6%) had negatieve ervaringen met tewerkgestelde personen van vreemde herkomst niet-EU15, in vergelijking tot de Waalse (2,3%) of Brusselse (1,0%) bevraagde ondernemingen;
 5. een kwart van de bevraagde bedrijven (24,0%) waar allochtonen (niet-EU15) aan het werk zijn, stelt dat deze tewerkstelling wel tot *problemen* geleid heeft. Dit bleek significant vaker het geval in de bevraagde Vlaamse bedrijven (34% meldt problemen) dan in de bevraagde Brusselse (17,7%) of Waalse ondernemingen (20,0%);
 6. meer dan één derde (36,9%) van de bevraagde organisaties waar allochtonen (niet-EU15) aan het werk zijn, heeft bepaalde *maatregelen* getroffen om deze tewerkstelling succesvol te maken. Opnieuw zien we significante verschillen naar regio: daar waar 56,4% van de Vlaamse organisaties stelt maatregelen genomen te hebben, was dit slechts het geval in 28,4% van de Brusselse en in 24,7% van de Waalse ondernemingen;
 7. dus: naar regio zien we dat de Vlaamse bedrijven het vaakst maatregelen namen om deze tewerkstelling succesvol te maken, dat zij ook het vaakst geconfronteerd werden met problemen en het vaakst (maar toch beperkt) de ervaringen als negatief omschreven.
2. Personen met een beperking:
1. de helft van de bevraagde organisaties heeft personen met een beperking in dienst. Opnieuw stelt zich het probleem van definitie en registratie voor de meeste organisaties;
 2. we zien vaker een grotere aanwezigheid van arbeidsgehandicapten in de bevraagde grotere bedrijven dan in kleinere organisaties. We zien geen verschil naar sector maar wel naar regio: daar waar minder dan de helft van de bevraagde organisaties in Brussel (46,8%) of Wallonië (47,4%) personen met een beperking tewerkstelt, zien we wel een aanwezigheid van deze doelgroep in 60,4% van de bevraagde Vlaamse organisaties;
 3. bevraagde organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid hebben significant vaker personen met een beperking in dienst dan personen zonder dit expliciete beleid. Zij werden ook vaker geconfronteerd met *problemen* en hebben ook vaker *maatregelen* getroffen om de tewerkstelling succesvol te maken. Of misschien eerder omgekeerd: bevraagde bedrijven met minimum 1 persoon met een beperking in dienst, geven significant vaker aan actief te werken rond gelijke kansen en diversiteit dan de bedrijven zonder personen met een beperking in dienst;

4. ongeveer 30% van de bevraagde organisaties had de laatste drie jaren een persoon met een beperking in dienst genomen. Dit bleek significant vaker het geval in de grotere dan in kleinere organisaties en in bevraagde organisaties met een gelijkekansenbeleid ten opzichte van de organisaties zonder een gelijkekansenbeleid. Ook naar sector vonden we significante verschillen: daar waar 18,7% van de bevraagde organisaties uit de industrie en bouw recent één of meerdere personen met een beperking had in dienst genomen, steeg dit aandeel tot 34,8% van de bevraagde organisaties uit de dienstensector.
3. Vrouwen:
 1. wat het aandeel vrouwen in de ondernemingen betreft, stellen we geen grote verschillen vast naar regio, grootteklasse of naar het al dan niet actief werken rond gelijke kansen en diversiteit. We zien wel een duidelijk *sectoraal* verband. Daar waar 66% van de bevraagde organisaties uit de bouw en industrie 30% of minder vrouwen in dienst heeft, is dit slechts van toepassing op 18,9% van de organisaties uit de dienstensector. Daarentegen heeft 30,7% van de bevraagde organisaties uit de dienstensector meer dan 70% vrouwen in dienst ten opzichte van 2,8% van de organisaties uit de bouw en industrie;
 2. verantwoordelijken geven aan dat zij voor deze functies ook niet vaak vrouwelijke kandidaten hebben.
4. 45-plussers:
 1. opmerkelijk gegeven is dat drie kwart van de bevraagde organisaties aangeeft gedurende de laatste drie jaren één of meerdere 45-plussers aangeworven te hebben. Dit bleek significant vaker het geval in de grotere dan in de kleinste organisaties en in de bevraagde organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid. We stelden geen verschil naar sector of regio vast;
 2. verschillende personeelsverantwoordelijken geven in de interviews aan dat zij op zoek zijn naar kandidaten met ervaring maar dat zij deze heel moeilijk aantrekken. Als reden geven zij aan dat deze groep niet de meest mobiele groep op de arbeidsmarkt is;
 3. andere werkgevers zien drempels: het mogelijk minder flexibel zijn, minder fysiek sterk en de te verwachten hogere loonkosten houden een aantal ‘gatekeepers’ tegen om deze groep actief te rekruteren.

11.4 Het openen van deuren: werving

1. 57,5% van de bevraagde organisaties hanteert gestandaardiseerde procedures en een draaiboek voor werving en selectie. Vooral grotere organisaties gaan hiermee aan de slag terwijl in kleinere organisaties de wervings- en selectie-

procedure eerder ad hoc ingevuld wordt. Ook zagen we vaker een meer formele en gestandaardiseerde uitwerking van de wervings- en selectieprocedures in Vlaanderen dan in Brussel en Wallonië.

2. Wervingskanalen:

1. de meest gebruikte kanalen door de door ons bevraagde organisaties zijn het informele netwerk van personeel, de publieke bemiddelingsdiensten en internet;⁴⁹
2. de bevraagde grotere bedrijven maken significant vaker gebruik van ieder kanaal dan de kleinste bedrijven. De grotere bedrijven hanteren vaker een grotere mix van wervingskanalen, beschikken vaak over meer middelen en een groter netwerk om in te zetten voor werving: De kleinste bedrijven maken het vaakst gebruik van informele kanalen en van de publieke bemiddelingsdiensten (VDAB, Forem of Actiris);⁵⁰
3. wanneer we kijken naar kanalen die zich *specifiek richten naar bepaalde doelgroepen toe*, zien we dat deze slechts beperkt gebruikt worden en dat deze kanalen vaker ingezet worden voor werving van kandidaten voor arbeiders- en bediendefuncties dan voor werving voor kaderfuncties. Ook blijken het voornamelijk de bevraagde grotere organisaties en organisaties uit de dienstensector die zich richten tot deze specifieke kanalen. Bedrijven met een gelijkekansenbeleid doen significant vaker beroep op specifieke wervingskanalen *naar bepaalde doelgroepen toe* dan de andere bedrijven;
4. de wervingspraktijk verschilt sterk tussen de bevraagde bedrijven uit de verschillende landsgedeelten (ook na controle voor verschillen in samenstelling naar sector en bedrijfsgrootte in onze steekproef). Zo zien we dat de bevraagde Brusselse organisaties significant vaker gebruik maken van informele kanalen (via personeel van de organisatie) dan de bevraagde Vlaamse en Waalse organisaties. De Vlaamse respondenten maken significant vaker dan de Waalse en Brusselse organisaties gebruik van contacten met scholen, van de werfreserve, van commerciële selectie- of outplacementkantoren, van publieke bemiddelingsdiensten, van contacten met organisaties gericht op de tewerkstelling van laaggeschoolden of langdurig werklozen, van advertenties en van internet. De bevraagde Brussels of Vlaamse organisaties maken ten slotte significant vaker dan de Waalse organisaties gebruik van de bedrijfskrant of interne mail, van contacten met organisaties van allochtonen of met organisaties die gericht zijn op de tewerkstelling van personen met een beperking;

49 Let wel, het gaat hier zoals eerder omschreven om ongewogen resultaten die niet representatief zijn voor de Belgische arbeidsmarkt gezien het gestratificeerde steekproefkader.

50 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, sector en de aanwezigheid van een gelijkekansenbeleid, bleef de bevinding dat alle wervingskanalen minder vaak door de kleinste organisaties gebruikt worden, significant.

5. de eerder traditionele wervingskanalen zoals advertenties, website, werving via eigen personeel en via de bedrijfscommunicatie, worden vaker ingezet door bedrijven die geconfronteerd worden met *knelpuntvacatures* dan door andere bedrijven.⁵¹ Opmerkelijk is dat de kanalen die zich specifiek richten naar bepaalde doelgroepen niet significant vaker gebruikt worden door bedrijven met knelpuntvacatures;
 6. bedrijven ondernemen zelden *gerichte maatregelen* om doelgroepen aan te zetten tot solliciteren. De gatekeepers uit de cases die zich bewust zijn van mogelijke drempels, ondernemen acties om de deuren van het bedrijf te openen en gelijke kansen te bieden. Zo willen zij een diverse instroom garanderen. Indien gerichte actie nodig is, blijkt dat organisaties voornamelijk zoeken naar een andere communicatiewijze om de doelgroep te bereiken. Ofwel worden andere kanalen ingeschakeld, ofwel worden de deuren expliciet en laagdrempelig naar bepaalde doelgroepen opengezet om wederzijdse kennismaking te bevorderen, organisaties organiseren stages of laagdrempelige opleidingen om werkzoekenden meer kansen te geven en ook aan hen te binden, er wordt contact gelegd met organisaties die zich richten op deze doelgroepen, ze werken samen met opleidingsinstanties die doelgroepen begeleiden, ...;
 7. deze kandidaten moeten echter niet enkel gezocht worden, zij moeten ook overtuigd worden van het feit dat zij in dat bedrijf een kans maken. Daarom wordt er door deze gatekeepers vaak bewust gecommuniceerd dat zij openstaan voor diverse doelgroepen, dat zij een non-discriminatiebeleid voeren en gelijke kansen willen bieden aan iedereen.
3. Resultaten van werving:
1. de resultaten van de telefonische bevraging leren ons dat de organisaties weinig gebruik maken van gerichte wervingskanalen naar bepaalde doelgroepen toe en dat ze zelden inspanningen doen in hun wervingsbeleid om bepaalde groepen aan te zetten tot solliciteren;
 2. toch stellen we vast dat de meeste organisaties geregeld sollicitaties ontvangen van allochtone of oudere kandidaten. Men ontvangt eerder zelden sollicitaties van kandidaten met een beperking of arbeidshandicap;
 3. vooral de grotere organisaties ontvangen geregeld sollicitaties van 45-plusers. Naar regio zien we dat Waalse en Brusselse bedrijven vaker aangeven geregeld sollicitaties van allochtonen te ontvangen in vergelijking tot de bevraagde Vlaamse bedrijven en organisaties. Organisaties met een gelijkerekansenbeleid ontvangen vaker geregeld sollicitaties van allochtonen, van arbeidsgehandicapten en van ouderen dan bedrijven zonder gelijkerekansenbeleid.

51 Ook na regressie waarbij gecontroleerd werd voor de verschillen naar regio, bedrijfsgrootte, sector en de aanwezigheid van een gelijkerekansenbeleid, bleven de vermelde verbanden significant.

11.5 Het openen van deuren: selectie

1. Selectiebevoegdheden:

1. de beslissingsbevoegdheid van de bevroagde ‘gatekeepers’ is groter in de fases die voorafgaan aan de uiteindelijke selectiebeslissing: zij hebben vaker een grote inspraak in het vastleggen van de vacature, de keuze van de wervingsstrategieën en het vastleggen van de selectiemethode. De invloed op de uiteindelijke selectiebeslissing lijkt in een groter aandeel van de organisaties meer beperkt;
2. dit werd bevestigd in de cases. Meestal neemt de personeelsdienst wel een centrale rol op in het selectiegebeuren maar is de uiteindelijke selectiebeslissing doorgaans de eindverantwoordelijkheid van de betrokken manager. De uiteindelijke beslissing wordt wel in overleg met HR genomen die een adviserende rol opneemt. De meeste personeelsverantwoordelijken geven aan dat bij onenigheid de eindbeslissing wel bij de manager ligt;
3. vaak doet de gatekeeper wel de eerste preselectie op basis van CV en motivatiebrief. In een sterk gedecentraliseerde procedure of bij selectie voor technische of arbeidersfuncties, blijkt ook deze eerste preselectie meer decentraal te gebeuren;

2. Selectiemethode:

1. de resultaten tonen aan dat de bevroagde organisaties het vaakst mensen screenen *op basis van het CV en de motivatiebrief* en hen vervolgens uitnodigen voor een persoonlijke ontmoeting en een *interview*, en dit zowel voor arbeiders-, bediende- als voor kaderfuncties;
2. de gatekeepers uit de cases melden dat tijdens deze eerste selectie op basis van het CV en de motivatiebrief voornamelijk de ‘hard skills’, opleiding en ervaring, worden geëvalueerd. Op basis van het CV wordt er nagegaan of de kandidaat over het nodige diploma, de gewenste ervaring, technische kennis en talenkennis beschikt. De ‘gatekeepers’ geven aan dat de mate waarin deze harde criteria belangrijk zijn, sterk afhankelijk is van het specifieke functieprofiel. Voldoet de kandidaat aan deze vooropgestelde criteria dan komt hij in aanmerking voor de verdere selectie. Uit het project van gedragstesten (Eeman et al., 2011) krijgen we echter ook aanwijzingen dat onder andere ook niet-productieve kenmerken zoals leeftijd en herkomst op dit moment reeds (al dan niet bewust) een rol kunnen spelen;
3. soms volgt er nog een *telefonische screening* van motivatie, verwachtingen, ... alvorens iemand uit te nodigen voor een gesprek;
4. tijdens de *interviews* ligt de nadruk op de competenties en vaardigheden van de kandidaat en op de meer ‘zachte criteria’ zoals persoonlijkheid van de kandidaat, zijn motivatie en de eventuele match met de waarden van de organisatie;

5. duidelijke verschillen naar statuut zien we wanneer het gaat over het gebruiken van *testen*. Voor arbeidersfuncties wordt een arbeidsproef (praktische proef) of vaardigheidstest opgelegd. Intelligentietesten of persoonlijkheidstesten vinden we vaker terug in de selectieprocedure voor bediende- en kaderfuncties. Daarbij wil men nagaan of het subjectieve gevoel dat men heeft bij een kandidaat tijdens het sollicitatiegesprek overeenkomt met de analyse van de persoonlijkheid op basis van de test. Ook vaardigheidstesten, taaltesten en simulatieoefeningen maken in ongeveer een kwart tot één derde van de bevraagde organisaties deel uit van de selectieprocedure voor bediende- of kaderfuncties. Ten slotte is een opmerkelijke vaststelling dat ongeveer vier op tien van de bevraagde organisaties aangeven zowel bij selectie van arbeiders-, bediende- en kaderfuncties ook terug te vallen op hun *intuïtie en buikgevoel*;
6. de bevraagde kleinere organisaties maken minder gebruik van testen en baseren zich vaker op de mening van één interviewer/beoordelaar, terwijl ze hun buikgevoel ook vaak aanspreken. Vandaar kunnen we veronderstellen dat, zeker in deze kleinere bedrijven, de kans groter is dat veel nog ontbrekende informatie dient ingevuld te worden door de selecteur, waarbij het risico bestaat dat diens persoonlijke houding en attitude ten aanzien van een aantal groepen een belangrijkere rol kan spelen;
7. voornamelijk naar regio stellen we, ook na controle voor verschillen naar sector en bedrijfsgrootte, enkele opmerkelijke verbanden vast. Blijkbaar verschilt de selectiepraktijk in de bevraagde Vlaamse bedrijven van de selectiepraktijk in de bevraagde Waalse en Brusselse organisaties;
8. zo zien we dat de bevraagde Vlaamse bedrijven significant vaker dan hun Waalse en Brusselse collega's gebruik maken van interviews met meerdere interviewers na elkaar (serie-interview). Ook simulatieoefeningen vinden vaker plaats in de Vlaamse dan in de Brusselse en Waalse organisaties. Wat het gebruik van testen betreft, zien we een significant verband tussen regio en het gebruik van intelligentietesten, vaardigheidstesten en het assessment center: opnieuw zijn het de Vlaamse bedrijven die hier significant vaker gebruik van maken dan de Waalse of Brusselse organisaties. Ook het gebruik van een biografische vragenlijst of het controleren van referenties gebeurt significant vaker in de Vlaamse organisaties dan in de Brusselse of Waalse ondernemingen;
9. de bevraagde Waalse en Brusselse organisaties gebruiken dus doorgaans een minder uitgebreide selectiebatterij dan hun Vlaamse collega's;
10. we zien dat er in meer dan drie vierde van de organisaties *geen specifieke maatregelen* getroffen worden *om bepaalde doelgroepen gelijke kansen te kunnen bieden bij selectie*. Grotere bedrijven ondernamen wel significant vaker actie dan de kleinste bedrijven. Bedrijven in Vlaanderen en in Brussel onder-

namen ook vaker actie, in vergelijking met organisaties uit Wallonië. En ten slotte stelden we ook vast dat bedrijven die een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid voerden, significant vaker maatregelen namen dan andere bedrijven;

11. indien er toch bepaalde maatregelen getroffen worden, hebben die betrekking op de investering in een *uitvoerige en objectieve selectiemethode* (wat vaker gebeurt in grotere dan in kleinere bedrijven) of in het *voorzien van aangepaste selectiemethoden* voor personen met een beperking (wat ook vaker mogelijk is in grotere dan in kleinere bedrijven);
12. verschillende gatekeepers zijn zich bewust van de drempels in deze procedure en ondernemen actie om dit proces zo objectief mogelijk te laten verlopen en gelijke kansen hierin te waarborgen. Werken vanuit vastgelegde competentieprofielen (waarbij deze vastgelegde competenties dienen als basis voor de selectiecriteria die tijdens de selectieprocedure worden gebruikt), oog hebben voor motivatie, potentieel en voor talenten, gestandaardiseerde en gestructureerde interviewschema's, toetsen van subjectieve conclusies uit de interviews aan objectieve en relevante testresultaten op basis van cultuurvrije testprocedures, anoniem solliciteren, aanpassingen voor personen met een handicap etc. worden in dit verband aangehaald;
13. het uitwerken van een objectieve selectieprocedure is één aspect dat kan bijdragen om gelijke kansen te bieden aan kandidaten uit doelgroepen. Daarnaast zijn er ook de personen die deze selectieprocedure moeten uitvoeren. Enkele gatekeepers zijn zich bewust dat medewerkers van de personeelsdienst of betrokken leidinggevenden aan de deur van het bedrijf staan en deze open of dicht kunnen doen. De 'gatekeepers' geven aan dat het ook belangrijk is om te investeren in deze mensen (personeelsdienst en direct leidinggevenden) en hen te wijzen op het diversiteits- en antidiscriminatiebeleid. Daarom wordt er geïnvesteerd in opleiding voor deze personen over hoe zij hun werving en selectie op een non-discriminatieve manier kunnen doen. Dit kan bijdragen tot inzicht in de wijze waarop vooroordelen een rol kunnen spelen en hoe hier mee omgegaan kan worden;
14. uit de cases blijkt dat het selectieproces zowel gedecentraliseerd als gecentraliseerd kan verlopen. Ook bij een gedecentraliseerde procedure stellen we vast dat de rol van de gatekeeper belangrijk blijft. Zo zien we dat verschillende gatekeepers zich bewust zijn van de rol die zij te spelen hebben in het doorduwen van een non-discriminatiebeleid in de organisatie en bij selectie. Zij blijven van nabij betrokken bij het selectieproces om te waarborgen dat er zowel tijdens de selectie als bij de uiteindelijke beslissing

niet gediscrimineerd wordt en grijpen in wanneer zij problemen hieromtrent vaststellen.

3. Selectiecriteria:

1. we gingen na wat de gepercipieerde invloed op de selectiebeslissing is van een aantal aspecten. We focussen in deze samenvatting op aspecten die niet behoren tot de zogenaamde productieve kenmerken en waar de persoon in kwestie moeilijk tot niets aan kan veranderen: kenmerken zoals geslacht, leeftijd, nationaliteit, huidskleur, ... Deze kenmerken waren doorgaans niet de kenmerken met een sterke invloed maar enkele bevindingen zijn toch belangwekkend:
 1. *geslacht*: we stellen vast dat toch nog 20,5% van de bevraagde ‘gatekeepers’ aangeeft dat geslacht een zekere rol speelt bij selectie voor arbeidersfuncties. Zowel voor bediende- als voor kaderfuncties stelt 10,9% van de bevraagde ‘gatekeepers’ dat het geslacht van de kandidaat een beperkte tot sterke invloed heeft;
 2. *leeftijd*: opmerkelijk, 44,9% van de bevraagde ‘gatekeepers’ stelt dat de leeftijd van de kandidaat een beperkte of sterke invloed heeft op de selectiekansen voor arbeidersfuncties. Bij bediende- en kaderfuncties speelt leeftijd nog vaker een (beperkte of sterke) rol namelijk in respectievelijk 46,1% en 45,4% van de bevraagde organisaties;
 3. *nationaliteit of origine en huidskleur*: zowel bij vacatures voor arbeiders-, bediende- als kaderfuncties stelt ongeveer 9% van de bevraagde ‘gatekeepers’ dat de nationaliteit/origine van de kandidaat een beperkte (en in sommige gevallen ook sterke) invloed heeft tijdens de selectie. De huidskleur speelt voor 5% van onze ‘gatekeepers’ een beperkte rol op het moment van selectie;
 4. *religieuze overtuiging en specifieke uiterlijkheden zoals het dragen van een hoofddoek*: niet zozeer de religieuze overtuiging heeft een invloed maar wel het dragen van specifieke uiterlijkheden zoals een hoofddoek is van invloed. 44,2% van de ‘gatekeepers’ stelt dat dit een beperkte of sterke invloed heeft op de selectiebeslissing bij arbeiders. De helft van de ‘gatekeepers’ geeft aan dat dit een beperkte of sterke impact heeft op de selectiekansen van bedienden en kaderleden;
 5. *seksuele geaardheid*: volgens 2,5% van de ‘gatekeepers’ werd de selectiebeslissing hierdoor beïnvloed (en dit zowel voor arbeiders- bediende- als voor kaderfuncties);
 6. *algemene gezondheidstoestand*: ongeveer zeven op tien ‘gatekeepers’ gaf aan dat de gezondheidstoestand een beperkte of sterke invloed heeft op de kansen van de kandidaten om geselecteerd te worden. Vooral bij arbeidersfuncties bleek dit vaak een doorslaggevend criterium;

7. we gingen na of we verschillen in beoordeling konden vaststellen afhankelijk van de *leeftijd* van de bevroagde gatekeepers. Zo vinden we dat oudere ‘gatekeepers’ een *algemene goede gezondheid* bij kaderleden belangrijker achten dan jongere ‘gatekeepers’;
8. opnieuw vonden we naar *regio* opmerkelijke verschillen: de *algemene gezondheidstoestand* van de kandidaat was vaker in Vlaanderen dan in Brussel en Wallonië van meer invloed voor arbeiders- en bediendefuncties. Ook *specifieke uiterlijkheden zoals het dragen van een hoofddoek* hadden vaker in Vlaanderen dan in Wallonië en Brussel een grotere invloed bij selectie van bedienden en kaderleden. De *religieuze overtuiging* van de kandidaat voor een bediendefunctie is vaker van invloed op de selectiebeslissing in Vlaanderen dan in Wallonië en Brussel;
9. ook naar *sector* vonden we een aantal verschillen. *Leeftijd* speelde zowel voor arbeiders-, bedienden als voor kaderfuncties vaker in de bouw en industrie dan in de dienstensector een belangrijkere rol bij de selectiebeslissing. Dit was ook het geval voor *geslacht* bij selectie voor arbeidersfuncties. De *religieuze overtuiging* van de kandidaat bleek dan weer vaker van invloed op de selectiebeslissing voor arbeiders- en bediendefuncties in de dienstensector dan in de bouw en industrie.
2. andere criteria zijn vaker van doorslaggevende invloed op de selectiebeslissing. De criteria die worden getoetst, zijn uiteraard sterk afhankelijk van het functieprofiel dat men zoekt. Ideaal vertrekt men vanuit competentiegerichte functieomschrijvingen. In eerste instantie vormen de competenties die in deze functiebeschrijvingen zijn opgenomen, de basis voor de criteria die getoetst worden in de selectieprocedure:
 1. haast alle ‘gatekeepers’ zijn het er over eens dat de *bonding die kandidaten aannemen tijdens het sollicitatiegesprek* en hun *motivatie* een zeer grote invloed hebben op het al dan niet geselecteerd worden. Ook *opleiding(spotentieel)* en *werkervaring*, *sociaal-communicatieve vaardigheden* en *algemeen voorkomen*, *zelfstandigheid*, *flexibiliteit*, *werkverleden* en *talenkennis* spelen vaak een belangrijke rol in de selectiebeslissing;
 2. *werkervaring* wordt wel belangrijker gevonden door ouderen dan door jongeren en dit zowel voor arbeiders-, bedienden als kaderfuncties. Voor de overige kenmerken stelden we geen significante verschillen vast tussen oudere en jongere gatekeepers;
 3. we keken ook naar de verschillen tussen de mening van ‘gatekeepers’ die werken in *kleine of grote organisaties*. ‘Gatekeepers’ in de kleinere bedrijven hechten vaker minder belang aan het *afgelegde opleidingsparcours* en het *werkverleden* bij arbeiders, bedienden en kaderleden dan ‘gatekeepers’ uit de grotere bedrijven. *Flexibiliteit qua uren* bleek vaker belangrij-

- ker voor bedienden en kaderleden in grotere dan in de kleinste bedrijven;
4. ook naar *sector* vonden we ten slotte opmerkelijke verschillen (die ook standhielden na regressie waarbij gecontroleerd werd voor verschillen naar regio, bedrijfsgrootte, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau van de gatekeeper). *Opleiding en werkervaring* speelden voor arbeidersfuncties vaker in de bouw en industrie dan in de dienstensector een belangrijkere rol bij de selectiebeslissing. *Algemeen voorkomen* was dan weer vaker belangrijk bij selectie voor arbeidersfuncties in de dienstensector dan in de bouw en industrie. De *invloed van looneisen of -verwachtingen* speelde zowel voor arbeiders-, bedienden als voor kaderfuncties vaker in de bouw en industrie dan in de dienstensector een belangrijkere rol bij de selectiebeslissing;
 5. opnieuw vonden we naar *regio* opmerkelijke verschillen (die ook standhielden na regressie waarbij gecontroleerd werd voor verschillen naar sector, bedrijfsgrootte, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau van de ‘gatekeeper’). Zo bleken *looneisen en -verwachtingen* vaker in Vlaanderen dan in Brussel en Wallonië van meer invloed op de selectiebeslissing, en dit zowel voor arbeiders- bedienden- als voor kaderfuncties. *Dialect spreken* had vaker in Vlaanderen dan in Wallonië en Brussel een grotere invloed bij selectie van bedienden en kaderleden. *Sociaal-communicatieve vaardigheden en algemeen voorkomen* speelden daarentegen vaker een grotere rol in de selectiebeslissing voor arbeiders in Wallonië dan in Brussel en Vlaanderen. Ook spreken met een *buitenlands accent* was vaker van invloed voor bedienden en kaderfuncties in Brussel en Vlaanderen dan in Wallonië. *Kennis van andere talen* dan de omgangstaal was ook vaker in Brussel en in Vlaanderen dan in Wallonië van meer invloed op de selectiebeslissing voor bedienden- en kaderfuncties. Voor arbeidersfuncties was deze uitgebreide talenkennis vaker van meer invloed op de selectiebeslissing in Brussel dan in de andere regio’s. Het *afgelegde opleidingsparcours* was vaker in Wallonië en Brussel dan in Vlaanderen van meer invloed op de selectiebeslissing voor arbeiders- bedienden- en kaderfuncties. Ook de *opleiding en de bereidheid en potentie van arbeiders om bij te leren* was vaker van invloed op de selectiebeslissing in Wallonië en Brussel dan in Vlaanderen. De *flexibiliteit inzake uren* die kandidaten voor bedienden- en arbeidersfuncties kunnen bieden, is vaker van invloed op de selectiebeslissing in Vlaanderen en Wallonië dan in Brussel.
 3. opnieuw stellen we dus vast dat niet enkel de selectiemethode maar ook het belang dat gehecht wordt aan bepaalde selectiecriteria, verschillend is in de bevraagde bedrijven uit de verschillende landsgedeelten.

4. Selectie-ervaringen met allochtone werkzoekenden:
 1. één derde van de ‘gatekeepers’ (31,8%) gaat eerder of helemaal akkoord met de uitspraak dat *de meeste allochtonen die solliciteren niet voldoen aan de gestelde taalkennisvereisten*. Een kwart van de ‘gatekeepers’ gaat eerder of helemaal akkoord met de uitspraak dat de meeste allochtonen die solliciteren *niet voldoen aan de gestelde vereisten qua ervaring* (26,2%) of *qua opleiding* (24,0%);
 2. wat de *houding van allochtonen in sollicitatiegesprekken* betreft, geeft het merendeel van de ‘gatekeepers’ aan dat sollicitanten van allochtone herkomst doorgaans niet onzeker zijn (72,7%), dat ze zich geïnteresseerd gedragen (79,3%) en dat ze zich niet onnodig te bescheiden opstellen in de gesprekken (74,2%). Het merendeel van de ‘gatekeepers’ heeft dus geen opmerkingen op de sollicitatiehouding. De bevroagde Vlaamse ‘gatekeepers’ blijken wel vaker vragen te hebben bij de houding van allochtone werkzoekenden tijdens het sollicitatiegesprek dan hun Waalse en Brusselse collega’s;
 3. 8,7% van de ‘gatekeepers’ geeft aan dat een aanwerving van sollicitanten met een vreemde herkomst volgens hen meer risico’s inhoudt dan een andere aanwerving. De bevroagde Brusselse en Vlaamse organisaties zijn het hier vaker dan de Waalse organisaties mee eens;
 4. 8% van de ‘gatekeepers’ geeft toe dat sollicitanten met een vreemde herkomst meer moeite zullen moeten doen om hen te overtuigen van hun capaciteiten bij hun sollicitatie. De bevroagde Vlaamse organisaties zijn het hier vaker mee eens dan de Brusselse en Waalse organisaties.
5. Selectie-ervaringen met oudere werkzoekenden:
 1. 35,8% van de ‘gatekeepers’ gaat (eerder of helemaal) akkoord met de uitspraak dat niet zozeer de leeftijd maar wel de *hoge loonkost* zorgen voor een drempel bij aanwerving van oudere werkzoekenden. De bevroagde Vlaamse en Brusselse organisaties gaan hier vaker dan de Waalse organisaties mee akkoord;
 2. meer dan een kwart van de ‘gatekeepers’ is akkoord met de uitspraak dat de meeste ouderen werkzoekenden die solliciteren, over *onvoldoende kennis met betrekking tot de nieuwste ontwikkelingen* beschikken (29,6%) of *niet voldoen aan de fysieke vereisten die gesteld worden* (27,1%). Wat deze laatste uitspraak betreft, zien we dat gatekeepers uit de bouw en industrie het hier significant vaker mee eens zijn dan gatekeepers uit de dienstensector;
 3. 22,5% van de ‘gatekeepers’ is akkoord met de uitspraak dat oudere werkzoekenden niet voldoen aan de gestelde vereisten *qua flexibiliteit en aanpasbaarheid*. Slechts 15,1% van de oudere ‘gatekeepers’ kan akkoord gaan met deze uitspraak ten opzichte van 29,3% van de jongere gatekeepers. Ook na regressie bleef dit verband standhouden;

4. een minderheid van de ‘gatekeepers’ vindt dat oudere werkzoekenden doorgaans *minder dynamisme en creativiteit* (dan gevraagd) aan de dag leggen (14,6%) of dat oudere werkzoekenden niet beschikken over de vereisten qua *opleiding* (11,6%);
5. ten slotte verklaart toch 14,4% van de bevraagde ‘gatekeepers’ dat oudere werkzoekenden *meer moeite zullen moeten doen* dan jongere werkzoekenden om hen te overtuigen van hun capaciteiten.
6. Dankzij het gelijkekansenbeleid ...:
 1. we gingen na bij de organisaties die een actief gelijkekansen- of diversiteitsbeleid zeggen te voeren, of in hun organisatie de instroom van doelgroepen gestegen is dankzij het gevoerde gelijkekansenbeleid;
 2. de meningen waren verdeeld: één derde van de betrokken organisaties was het hiermee eerder of helemaal oneens, 21,2% had geen mening of kon het niet beoordelen en 45,5% was het hier wel eerder tot helemaal mee eens.

11.6 Openen van praktijken

1. We polsten bij de ondervraagde ‘gatekeepers’ ook naar eventuele inspanningen en praktijken naar doelgroepen toe, eenmaal deze aangeworven zijn. Het is immers niet omdat doelgroepwerknemers in dienst zijn, dat hun tewerkstelling van duurzame aard is. Vorig onderzoek leerde ons dat verdere inspanningen nodig zijn om van de tewerkstelling van doelgroepwerknemers een duurzame succesformule te maken. We denken hier aan inspanningen op vlak van opleiding en loopbaanbegeleiding, doorstroommogelijkheden en kwaliteit van de arbeid. Daarnaast willen we ook nagaan in welke mate de organisaties flexibel (kunnen) inspelen op een grotere diversiteit en dus ook op verschillende noden van verschillende doelgroepen.
2. Vanuit de cases worden voorbeelden aangehaald van een gericht onthaalbeleid, het creëren van opleiding en doorgroeimogelijkheden voor personeel in lagere functies, het aanpassen van opleidingen zodat ook anderstaligen of laaggeschoolden ze makkelijk kunnen volgen, het aanpassen van documentatie aan deze doelgroepen, loopbaangesprekken voor oudere werknemers, aanpassingen aan de werkplek voor personen met een beperking of voor personen die een arbeidsongeval hadden of voor personen die omwille van ziekte of ouderdom een aangepaste werkplek vragen, het geven van flexibele arbeidsvoorwaarden (verlof, arbeidstijden, ...), ...
3. Focus op leidinggevenden: hierboven werd duidelijk dat verschillende werknemers diverse vragen hebben waarop het bedrijf vaak flexibel en op maat een antwoord moet kunnen bieden om een duurzame tewerkstelling van haar personeel te bevorderen. Deze vragen komen in eerste instantie meestal bij de direct leidinggevende terecht. Enkele ‘gatekeepers’ zijn zich dan ook bewust

dat het belangrijk is om te investeren in dit middenkader. Zij moeten allemaal op dezelfde lijn zitten inzake diversiteit en deze boodschap ook kunnen uitdragen naar de medewerkers. Daarbij moeten zij met al die verschillende vragen kunnen omgaan en daar een dialoog rond aangaan.

4. Op basis van de telefonische bevraging kijken we naar het voorkomen van maatregelen die eventueel kunnen tegemoet komen aan bepaalde noden van *oudere werknemers*:
 1. in bijna de helft (48,7%) van de bevroagde organisaties bestaat de mogelijkheid dat de *jobinhoud kan aangepast worden voor oudere werknemers* (dit was vaker mogelijk (en vermoedelijk noodzakelijk) in de bouw en industrie dan in de dienstensector, in grotere organisaties en in organisaties met een gelijkheids- of diversiteitsbeleid);
 2. 40,2% van de organisaties gaf aan dat ook een aanpassing van *werktempo* mogelijk was voor oudere werknemers (dit was significant vaker zo in de bevroagde Brusselse en Waalse organisaties dan in de Vlaamse organisaties en in organisaties met een gelijkheids- of diversiteitsbeleid);
 3. ook sprak de helft van de bevroagde bedrijven van het werken aan *aangepaste loopbaanmogelijkheden* en van de aanwezigheid van '*landingsbanen*' in hun organisatie (deze laatste mogelijkheid was minder vaak aanwezig in de kleinste organisaties, vaker in Waalse en Brusselse dan in Vlaamse organisaties, vaker in de dienstensectoren dan in de bouw en industrie en vaker in organisaties met dan zonder een gelijkheidsbeleid);
 4. één derde (36,9%) van de organisaties had specifieke aandacht voor de aanwezige *competenties en de competentieontwikkeling van oudere werknemers* (vaker in grote organisaties en in organisaties met dan zonder een gelijkheidsbeleid).
5. Ook bepaalde groepen medewerkers van *vreemde herkomst* kunnen beroep doen op een zekere flexibiliteit bij hun werkgever:
 1. zo zien we dat in 30% van de bevroagde organisaties een *afwijking van arbeidsuren tijdens de Ramadan* mogelijk was (dit komt significant vaker voor in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties);
 2. in 15,8% van de organisaties bestond ook de mogelijkheid om *tijdens de Ramadan lichter werk uit te voeren* (ook dit komt significant vaker voor in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties en in organisaties met een gelijkheids- of diversiteitsbeleid);
 3. in 29,3% van de organisaties werd ook aandacht besteed aan andere dan de wettelijke feestdagen zoals bijvoorbeeld het Suikerfeest;
 4. 27,8% van de bevroagde organisaties had specifieke aandacht voor de *aanwezige competenties en competentieontwikkeling van allochtone medewerkers*. 15,3% had *specifieke opleidingen voor allochtonen* (zoals bv. taalopleidingen) georgani-

seerd (dit gebeurde vaker in grotere organisaties en in Vlaamse en Brusselse bedrijven).

6. Voor een betere combinatie *arbeid-privéleven*:
 1. in drie kwart (73,3%) van de organisaties is een *afwijking van de arbeidsuren* mogelijk voor jonge *moeders* die borstvoeding geven (dit komt significant vaker voor in de bevraagde Brusselse en Waalse organisaties dan in Vlaamse organisaties);
 2. ook bestaat in het merendeel van de bevraagde organisaties (93,3%) de mogelijkheid tot *deeltijds werk*, meestal voor iedereen (deze mogelijkheid was significant vaker aanwezig in de dienstensectoren dan in de bouw en industrie en minder vaak aanwezig in de kleinste organisaties);
 3. toch maakt slechts een kwart van de bevraagde organisaties (24,2%) duidelijk dat deeltijds werk ook makkelijk mogelijk is voor mensen *in een leidinggevende functie* (dit was significant vaker het geval in Vlaamse dan in Waalse en Brusselse organisaties);
 4. 42,9% had werk gemaakt van (meer) *doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers die deeltijds werken* (dit gebeurde significant minder vaak in de kleinste organisaties en vaker in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties);
 5. *flexibele werkuren* zijn mogelijk in drie kwart van de bevraagde organisaties: in de helft van de organisaties bestaat deze mogelijkheid voor iedereen (significant vaker in de dienstensector dan in de bouw en industrie en in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties) en in een kwart wordt deze mogelijkheid beperkt tot een selectie van functies;
 6. in het merendeel van de organisaties bestaat de mogelijkheid voor de meeste functies om *drie weken verlof* na elkaar op te nemen (dit was significant vaker het geval in Brusselse dan in Waalse en Vlaamse organisaties en in organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid);
7. Dankzij het gelijkekansenbeleid ...:
 1. we gingen na bij de organisaties die een actief gelijkekansen- of diversiteitsbeleid zeggen te voeren, of in hun organisatie het gevoerde gelijkekansenbeleid geleid heeft tot meer duurzame tewerkstelling van doelgroepen;
 2. meer dan de helft van de organisaties was het eerder of helemaal eens met de stelling dat *het gelijkekansenbeleid geleid heeft tot meer duurzame tewerkstelling van doelgroepen* (52,3%) of dat daardoor *de inzetbaarheid van doelgroepen* gestegen is (51,5%). Eén derde van de organisaties (31,8%) was het er eerder of helemaal mee eens dat de *doorstroom van doelgroepen* in de organisatie gestegen is. En ten slotte ging slechts 18,2% van de respondenten er (enigszins) mee akkoord dat de *uitstroom* van doelgroepwerknemers dankzij het gelijkekansenbeleid ingedijkt was;

3. vervolgens gingen we na of in deze organisaties de *kwaliteit van de arbeid* van doelgroepen dankzij het gevoerde gelijkekansenbeleid gestegen is. 28% van deze organisaties kon hier (enigszins) mee akkoord gaan, 36,4% was het hier (eerder) mee oneens.

11.7 Openen van ogen

1. Een derde pijler die, naast het openen van deuren en het openen van praktijken, vaak kadert in een diversiteitsbeleid is het openen van ogen. Daarbij worden initiatieven genomen om het personeel binnen het bedrijf te sensibiliseren rond diversiteit. Werknemers en leidinggevendenden worden zich bewust van onderlinge verschillen en leren deze te waarderen en krijgen tools om hiermee op een positieve manier om te gaan.
2. We haalden reeds het belang aan om de visie rond diversiteit en het werken aan het tegengaan van discriminatie, zo breed mogelijk te verspreiden in de organisatie en zeker bij de leidinggevendenden en de gatekeepers. Zij moeten allemaal op dezelfde lijn zitten inzake diversiteit en deze boodschap ook kunnen uitdragen naar de medewerkers.
3. Vanuit de cases blijkt hoe bedrijven die hier actief rond werken, dit aanpakken. Enerzijds communiceren bedrijven via verschillende kanalen over hun diversiteitsbeleid naar de werknemers toe. Daarnaast zetten verschillende organisaties ook specifieke acties op touw om dit bewustzijn te creëren of voorzien een specifieke opleiding rond diversiteit voor het personeel. Enkel communiceren rond diversiteit is echter niet voldoende. De boodschap die uitgedragen wordt, moet ook blijken uit de dagelijkse werking. Wanneer deze in strijd zijn met elkaar, zal de sensibilisering effect missen.
4. Opnieuw polsten we bij de telefonisch bevroegde organisaties naar de aanwezigheid van een aantal acties en maatregelen die tot het openen van ogen zouden kunnen bijdragen:
 1. de meest voorkomende acties en maatregelen hadden betrekking op *algemene vorming en opleiding voor het management en werknemers rond diversiteit en multiculturaliteit*. Deze werden wel minder vaak georganiseerd in de kleinste organisaties;
 2. opleidingen rond *leeftijdsbewust personeelsbeleid* kwamen minder aan bod. Deze werden wel significant vaker georganiseerd in Vlaanderen dan in Brussel en Wallonië;
 3. organisaties met een *gelijkekansenbeleid* richtten significant vaker alle bovenvermelde opleidingen en vormingen in dan bedrijven en organisaties zonder gelijkekansen- of diversiteitsbeleid.
5. Dankzij het gelijkekansenbeleid ...:

1. bij bedrijven en organisaties met een gelijkekansen- of diversiteitsbeleid polsten we naar de impact van het gevoerde beleid op de houding en attitude van management en collega's ten opzichte van doelgroepen;
2. steeds was meer dan de helft van de bevroegde organisaties het (eerder) eens met de uitspraken dat *dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid de houding van het management ten aanzien van doelgroepen positief veranderd is* en dat dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid de meerwaarde van de doelgroepen meer tot uiting komt in de organisatie;
3. 57,6% was het eerder of helemaal eens met de uitspraak *dat dankzij het gelijkekansenbeleid de houding van de werknemers ten aanzien van de doelgroepen positief veranderd is*.

11.8 Impact van de attitude van de gatekeepers

1. Binnen de cases die een bewust diversiteitsbeleid voeren, zien we dat de meeste gatekeepers positief staan tegenover diversiteit. Zij staan open voor een divers werknemerspubliek en zien daar ook de voordelen van in. Diversiteit draagt voor hen onder andere bij tot een open communicatie, een verrijking aan ideeën en creatieve innovatie. De verschillen tussen werknemers zijn daarbij geen obstakels maar meerwaarden.
Deze personeelsverantwoordelijken zijn zich ook bewust van de maatschappelijke rol die zij ten opzichte van doelgroepen te spelen hebben en ondernemen acties om deze groepen aan te trekken in hun organisatie.
2. Daarnaast zijn er ook gatekeepers binnen organisaties die fungeren als good practices die in hun diversiteitsbeleid voornamelijk focussen op het *voorkomen van discriminatie*. Het bevorderen van diversiteit omwille van de meerwaarde is geen primair doel voor hen. Zij proberen in de eerste plaats te zorgen dat hun selectieprocedure zo objectief mogelijk verloopt zodat iedereen een gelijke kans krijgt. Zij zien het niet direct als hun sociale rol om doelgroepen tewerk te stellen maar willen voornamelijk geen kandidaten uitsluiten die toch over de competenties beschikken.
3. De mate waarin gatekeepers positief staan ten opzichte van diversiteit en zich bewust zijn van mogelijke drempels bij de aanwerving geeft mee vorm aan het rekruteringsbeleid dat zij voeren en de maatregelen die ze in dit verband nemen voor doelgroepen:
 1. het is belangrijk dat de 'gatekeepers' en de centrale personen in het personeelsbeleid overtuigd zijn van het non-discriminatie- en diversiteitsbeleid. Een aantal 'gatekeepers' zijn zich expliciet bewust van de rol die zij, en in samenwerking met hen de HR-dienst, te spelen hebben in het voeren van een niet-discriminatieve selectieprocedure. Zij erkennen dat zij de ingang tot het bedrijf bewaken en het rekruteringsbeleid kunnen sturen om de

deur te openen naar doelgroepen toe. Daarin hebben zij een voorbeeld-functie voor de rest van het bedrijf en een modererende rol naar leiding-gevendenden die (mee) de selecties doen. Hun visie en houding zullen dan ook een impact hebben op de beslissingen die zij in dit verband nemen;

2. hoe pakken ze dit aan? Eerder werd duidelijk dat de beslissingsbevoegdheid van de ‘gatekeepers’ voornamelijk betrekking heeft op de vormgeving en de uitvoering van het rekruteringsbeleid. De uiteindelijke selectiebeslissing wordt echter meestal door de betrokken leidinggevende genomen. Verschillende ‘gatekeepers’ nemen dan ook maatregelen om de deuren in dit rekruteringsbeleid te openen. Zo willen zij een *objectieve selectie* garanderen en voorkomen dat de persoonlijke houding van de selecteurs ten opzichte van doelgroepen een rol gaat spelen in het selectieproces. Enkele ‘gatekeepers’ zijn zich bewust dat de persoonlijke attitude van de selecteur op dat moment een invloed kan hebben op de uiteindelijke beslissing. Vandaar dat enkele ‘gatekeepers’ ervoor kiezen om gedurende het hele selectieproces, zelf van nabij betrokken te blijven of om de personeelsdienst hierin een centrale rol te geven. De mate waarin zij betrokken zijn, is afhankelijk van de manier waarop de selectieprocedure georganiseerd wordt;
3. het uitwerken van een objectieve selectieprocedure is één aspect dat kan bijdragen om gelijke kansen te bieden aan kandidaten uit doelgroepen. Daarnaast zijn er ook de personen die deze selectieprocedure moeten uitvoeren. Enkele gatekeepers zijn zich bewust dat medewerkers van de personeelsdienst of betrokken leidinggevendenden aan de deur van het bedrijf staan en deze open of dicht kunnen doen. De ‘gatekeepers’ geven aan dat het ook belangrijk is om te *investeren in deze mensen* (personeelsdienst en direct leidinggevendenden) en hen te wijzen op het diversiteits- en anti-discriminatiebeleid. Daarom wordt er geïnvesteerd in opleiding voor deze personen over hoe zij hun werving en selectie op een non-discriminatieve manier kunnen doen. Dit kan bijdragen tot inzicht in de wijze waarop vooroordelen een rol kunnen spelen en hoe hier mee omgegaan kan worden;
4. een aantal ‘gatekeepers’ hebben in het kader van het diversiteitsbeleid er bewust voor geopteerd om de hele wervings- en selectieprocedure te centraliseren op de personeelsdienst. Op die manier willen zij een structuur creëren waarin zij en de personeelsdienst een leidinggevende rol innemen in het selectieproces waardoor het voor managers moeilijker en liefst zelfs onmogelijk wordt om te discrimineren.
4. Anderzijds merkten we in een aantal organisaties zonder diversiteitsbeleid eerder een soort *onverschilligheid* ten opzichte van die diversiteit. De ‘gatekeepers’ zien geen voordelen of meerwaarde van een divers werknemerspubliek

en streven dit ook niet bewust na. Diversiteit vormt geen meerwaarde en geen tegenwaarde, het gaat om de juiste persoon voor de juiste job. Wie die job uitvoert, speelt niet zozeer een rol. Zij zijn op zoek naar werknemers met de juiste competenties om het werk te doen en diversiteit is daarbij geen doel op zich.

Deze gatekeepers lijken zich niet altijd bewust te zijn van de drempels die hierdoor voor doelgroepen kunnen gecreëerd worden en van de modererende rol die zij hierin zouden kunnen spelen. Zo geeft één gatekeeper aan dat ze weet heeft van afdelingen waar diversiteit moeilijker ingeburgerd geraakt en dat ze hieraan enigszins tegemoet komt door gericht “personen te selecteren met wie het wel zal lukken”, in plaats van hiertegen actie te ondernemen. Een dergelijke houding kan echter een vlotte instroom van doelgroepen in de organisatie in de weg staan.

12 | Conclusies

We stellen vast dat een aantal groepen op de Belgische arbeidsmarkt een achtergestelde positie innemen. De werkloosheidsgraad van jongeren, ouderen, personen van vreemde herkomst en van personen met een beperking ligt hoog.

In recent onderzoek gingen we op basis van fictieve sollicitaties (zogenaamde correspondentietests) na in hoeverre een aantal voor het uitoefenen van een bepaalde job irrelevant geachte persoonskenmerken (zoals o.a. leeftijd, nationale herkomst en een fysische beperking) de kansen op een uitnodiging voor een volgende selectiefase beïnvloeden. Het gaat hier dus om een specifieke vorm van discriminatie, namelijk bij de eerste selectie van het wervingsproces van kandidaten voor een nieuwe job. We kwamen tot volgende bevindingen:

1. een hogere leeftijd draagt substantieel en significant bij tot een hogere kans om niet geselecteerd te worden voor een sollicitatiegesprek terwijl een andere kandidaat met dezelfde productieve kenmerken wel wordt geselecteerd. *We benadrukken dat het hier om verschillen gaat die volledig toe te schrijven vallen aan het selectiegedrag van werkgevers, daar we in ons onderzoekszoeket verschillen in zoekgedrag tussen personen neutraliseerden;*
2. een Italiaanse, Congolese of Marokkaanse herkomst brengen ook een discriminatienadeel met zich mee. Nog steeds ruim negatief, maar minder significant, is de bijdrage van een Turkse herkomst en een fysische beperking tot de selectiekans (t.o.v. een andere Belgische kandidaat met dezelfde productieve kenmerken).

Op basis van dit onderzoek kregen we dus duidelijke aanwijzingen dat tijdens de eerste preselectie de persoonskenmerken ‘oudere leeftijd’, ‘vreemde herkomst’ of het hebben van een ‘fysische beperking’ op zich (want alle andere gevraagde productieve kenmerken waren aanwezig en gelijkaardig aan het profiel van de andere

kandidaat) een nadeel kunnen vormen op de kans om deze eerste preselectiefase te doorstaan.

Van den Cruyce (2000) gaf aan dat in deze eerste preselectiefase de werkgever de minste kennis heeft van de individuele eigenschappen van de kandidaat en dat daardoor de kans bestaat dat hij/zij, om toekomstig arbeidsgedrag te kunnen voorspellen, ook op andere dan voor de job relevante karakteristieken gaat letten. De onderzoeksresultaten op basis van de correspondentietests lijken deze stelling te onderschrijven en zijn aanwijzingen voor de statistische discriminatietheorie als verklaringsbron. Onder statistische discriminatie verstaan we “het verschijnsel waarbij (vermeende) kenmerken van een groep aan individuele leden van die groep worden toegeschreven. Omdat in selectieprocessen niet alle relevante eigenschappen van een individuele kandidaat kunnen worden ingeschat, is het beeld van een groep waartoe de kandidaat behoort of wordt gerekend, medebepalend voor de selectie van die kandidaat” (Andriessen, Dagevos, Nievers & Boog, 2007, p. 12).

In het hier voorliggende onderzoeksrapport laten we de zogenaamde ‘gatekeepers’, de personeelsverantwoordelijken die doorgaans instaan voor werving en selectie, zelf aan het woord. Op basis van een brede bevraging bij 450 toevallig geselecteerde organisaties (gestratificeerd naar sector, regio en bedrijfsgrootte), willen we zicht krijgen op de wijze waarop werving en selectie verloopt, of men zich bewust is van bepaalde drempels naar doelgroepen toe en of men acties onderneemt om deze eventuele drempels weg te werken.

De resultaten van deze brede bevraging worden aangevuld met de bevindingen uit 23 cases waarbij we meer diepgaand konden ingaan op de achterliggende processen van het wervings- en selectiegebeuren.

Openen van deuren

We focusten op de wervings- en selectieprocedure. Via een bevraging van de personeelsverantwoordelijken, die wij als de belangrijkste zogenaamde ‘gatekeepers’ beschouwen, wilden we zicht krijgen op de wijze waarop werving en selectie verloopt en op eventuele aanwezige drempels naar doelgroepen toe. Staat de deur wijd open, op een kier of is ze toe?

Een eerste vaststelling is dat niet enkel de personeelsverantwoordelijke kan beschouwd worden als ‘gatekeeper’. Zo stelden we vast dat de personeelsverantwoordelijken doorsnee wel sterk betrokken worden bij de vormgeving van de selectieprocedure maar dat de finale selectiebeslissing vaak onder de eindverantwoordelijkheid van de direct leidinggevende valt. Niet alleen de gatekeepers die opereren vanuit de personeelsdienst, maar ook de direct leidinggevendens bepalen zo mee of de drempels aan de deur voor bepaalde doelgroepen al dan niet hoog

zijn. Niet enkel de houding ten aanzien van bepaalde doelgroepen van de personeelsverantwoordelijke maar van ieder die betrokken is bij de selectiebeslissing kan dus een rol spelen bij de finale selectiebeslissing.

De gatekeepers hebben vaak wel een doorslaggevende stem als het gaat over *bet vorm geven van de wervings- en selectieprocedures*. En ook hier is nog heel wat werk aan de winkel. Wat werving betreft, zagen we dat er weinig beroep gedaan wordt op kanalen die zich specifieke richten tot bepaalde doelgroepen. Dit weerhield de doelgroepen echter niet van solliciteren. De meeste organisaties ontvingen geregeld sollicitaties van personen van vreemde herkomst of van oudere werkzoekenden. Personen met een beperking vonden minder spontaan de weg naar de reguliere arbeidsmarkt.

Naar selectiemethoden stelden we vast dat buikgevoel en intuïtie in een groot aantal ondernemingen belangrijk was, dat men zich meestal wel baseerde op *CV en motivatiebrief* en dat na deze preselectie kandidaten al dan niet uitgenodigd werden voor een interview. De gatekeepers uit de cases melden dat tijdens deze eerste selectie op basis van het CV en de motivatiebrief voornamelijk de ‘hard skills’ zoals opleiding en ervaring, worden geëvalueerd. Op basis van het CV wordt er nagegaan of de kandidaat over het nodige diploma, de gewenste ervaring, technische kennis en talenkennis beschikt. De ‘gatekeepers’ geven aan dat de mate waarin deze harde criteria belangrijk zijn, sterk afhankelijk is van het specifieke functieprofiel. Voldoet de kandidaat aan deze vooropgestelde criteria dan komt hij in aanmerking voor de verdere selectie. Het eerder vermelde onderzoeksproject (Eeman et al., 2011) geeft echter ook duidelijke aanwijzingen (op basis van correspondentietests) dat onder andere ook niet-productieve kenmerken zoals leeftijd en herkomst op dit moment reeds (al dan niet bewust) een rol kunnen spelen.

De meeste organisaties organiseren één of meerdere *interviews* met de kandidaten. Tijdens de interviews ligt de nadruk op enerzijds de competenties en vaardigheden van de kandidaat en anderzijds op de meer “zachte criteria” zoals persoonlijkheid van de kandidaat, zijn motivatie en de eventuele match met de waarden van de organisatie. Testen (met uitzondering van een vaardigheidstest of arbeidsproef) worden echter slechts in een minderheid van de organisaties aangewend. Doel van testen is na te gaan of het subjectieve gevoel dat men heeft bij een kandidaat tijdens het sollicitatiegesprek overeenkomt met de analyse van de competenties en persoonlijkheid op basis van de objectieve tests. Grotere organisaties en ook Vlaamse organisaties werkten meer met testbatterijen om de subjectieve bevindingen uit de interviews te kunnen toetsen aan objectieve maatstaven.

Ten slotte is een opmerkelijke vaststelling dat ongeveer vier op tien van de bevraagde organisaties aangeven zowel bij selectie van arbeiders-, bediende- en kaderfuncties ook terug te vallen op hun *intuïtie en buikgevoel*.

De bevroagde kleinere organisaties maken minder gebruik van testen en baseren zich vaker op de mening van 1 interviewer/beoordelaar, terwijl ze hun buikgevoel ook vaak aanspreken. Vandaar kunnen we veronderstellen dat, zeker in deze kleinere bedrijven, de kans groter is dat veel nog ontbrekende informatie dient ingevuld te worden door de selecteur, waarbij het risico bestaat dat diens persoonlijke houding en attitude ten aanzien van een aantal groepen een belangrijkere rol kan spelen.

Doel van de selectieprocedure is het toekomstige gedrag van de kandidaat als werknemer te voorspellen om zo een gefundeerde keuze met zo weinig mogelijk risico's te kunnen maken. In organisaties die een eerder beperkte selectieprocedure toepassen, dient de selectiebeslissing vaak gebaseerd te worden op onvolledige informatie over de sollicitant. Bij gebrek aan valide instrumenten of duidelijke richtlijnen is de kans groot dat deze ontbrekende informatie dan verder ingevuld wordt op basis van de persoonlijke houding of ervaringen van diegenen die de selectiebeslissing nemen (we stelden reeds vast dat de finale selectiebeslissing zelden door de persoonsverantwoordelijke zelf genomen wordt maar dat de (direct) leidinggevende hierin een grotere eindverantwoordelijkheid heeft). In navolging van de statistische discriminatietheorie (zie hoger) zou men zich in die situaties baseren op de algemene houding ten opzichte van bepaalde doelgroepen, bijvoorbeeld 'de' allochtoon of 'de' oudere werknemer, om op basis daarvan kenmerken toe te kennen aan de individuele kandidaat. De houding en attitude van zowel de personeelsverantwoordelijke als van de leidinggevende is dan ook van belang en kan een rol spelen in de finale selectiebeslissing.

En dat ook persoonsgebonden niet-productieve kenmerken dan een impact kunnen hebben op de selectiebeslissing, stelden we vast bij de bevraging naar de gehanteerde selectiecriteria en hun gepercipieerde impact op de selectiebeslissing. Ook al is de invloed van deze kenmerken beperkt ten opzichte van de invloed van andere, productieve kenmerken (zoals houding, motivatie, opleiding, werkervaring, competenties, ...), toch zijn enkele bevindingen belangwekkend.

Zo stelden we vast dat toch nog 20,5% van de bevroagde 'gatekeepers' aangeeft dat *geslacht* een zekere rol speelt bij selectie voor arbeidersfuncties. Zowel voor bediende- als voor kaderfuncties stelt 10,9% van de bevroagde 'gatekeepers' dat het geslacht van de kandidaat een beperkte tot sterke invloed heeft. Dit is vaker het geval in organisaties die behoren tot de bouw en industrie dan in de dienstensectoren.

Nog meer frappant is de bevinding dat 44,9% van de bevroagde 'gatekeepers' stelt dat de *leeftijd* van de kandidaat een beperkte of sterke invloed heeft op de selectiekansen voor arbeidersfuncties (opnieuw sterker aanwezig in de bouw en industrie). Bij bediende- en kaderfuncties speelt leeftijd nog vaker een (beperkte of

sterke) rol namelijk in respectievelijk 46,1% en 45,4% van de bevraagde organisaties.

En zowel bij vacatures voor arbeiders-, bediende- als kaderfuncties stelt ongeveer 9% van de bevraagde ‘gatekeepers’ dat de *nationaliteit/origine* van de kandidaat een beperkte (en in sommige gevallen ook sterke) invloed heeft tijdens de selectie. De *huidskleur* speelt voor 5% van onze ‘gatekeepers’ een beperkte rol op het moment van selectie. Niet zozeer de *religieuze overtuiging* heeft een invloed maar wel het dragen van *specifieke uiterlijkheden zoals een hoofddoek* is van invloed. 44,2% van de ‘gatekeepers’ stelt dat dit een beperkte of sterke invloed heeft op de selectiebeslissing bij arbeiders. De helft van de ‘gatekeepers’ geeft aan dat dit een beperkte of sterke impact heeft op de selectiekansen van bedienden en kaderleden. Dit was vaker het geval in de bevraagde Vlaamse dan in de Waalse en Brusselse ondernemingen.

Ten slotte werd volgens 2,5% van de ‘gatekeepers’ de selectiebeslissing beïnvloed door de *seksuele geaardheid* van de kandidaat (en dit zowel voor arbeiders- bediende- als voor kaderfuncties).

We polsen dieper naar eventuele achterliggende vooroordelen of stereotyperingen die er mee voor kunnen zorgen dat meer specifiek *leeftijd* als belangrijke criterium naar voor geschoven wordt. Het leeftijdsaspect bleek voornamelijk samen te hangen met de verwachte *hoge loonkost*: 35,8% van de ‘gatekeepers’ gaat (eerder of helemaal) akkoord met de uitspraak dat niet zozeer de leeftijd maar wel de *hoge loonkost* zorgen voor een drempel bij aanwerving van oudere werkzoekenden. Dit zorgt meer voor een drempel bij aanwerving van oudere werkzoekenden in de bevraagde Vlaamse en Brusselse organisaties dan in de Waalse organisaties. Ook vindt meer dan een kwart van de bevraagde gatekeepers dat de meeste oudere werkzoekenden die solliciteren, over *onvoldoende kennis met betrekking tot de nieuwste ontwikkelingen* beschikken (29,6%) of *niet voldoen aan de fysieke vereisten die gesteld worden* (27,1%).

Hoe kan dit vermeden worden? Welke acties kunnen ondernomen worden om de drempel aan de organisatiedeur niet onnodig hoog te maken voor bepaalde doelgroepen? Voor een antwoord op deze vragen kijken we ook naar de bevindingen uit de cases waarin toch wel enkele organisaties die beschouwd kunnen worden als ‘good practices’ op dit vlak, hun verhaal deden.

Het is belangrijk dat de ‘gatekeepers’ en de centrale personen in het personeelsbeleid *overtuigd zijn van het non-discriminatie- en diversiteitsbeleid* en van de rol die zij te spelen hebben in het voeren van een niet-discriminatieve selectieprocedure. Daarin hebben zij een voorbeeldfunctie voor de rest van het bedrijf. Hun visie en houding zullen dan ook een impact hebben op de beslissingen die zij in dit verband nemen. Hoe pakken ze dit aan?

Eerder werd duidelijk dat de beslissingsbevoegdheid van de ‘gatekeepers’ voornamelijk betrekking heeft op de vormgeving en de uitvoering van het rekruteringsbeleid. De uiteindelijke selectiebeslissing wordt echter meestal door de betrokken leidinggevende genomen. Verschillende ‘gatekeepers’ nemen dan ook maatregelen om de selectieprocedures zo uit te werken dat een *objectieve selectie* meer gegarandeerd wordt en dat voorkomen wordt dat de persoonlijke houding van de selecteurs ten opzichte van doelgroepen een rol gaat spelen in het selectieproces (anonieme selecties, competentiegestuurde functieomschrijvingen, gestructureerde en gestandaardiseerde interviewschema’s, cultuurvrije testings, aangepaste procedures voor mensen met een beperking, ...). Enkele ‘gatekeepers’ zijn zich bewust dat de persoonlijke attitude van de selecteur op dat moment een invloed kan hebben op de uiteindelijke beslissing. Vandaar dat enkele ‘gatekeepers’ ervoor kiezen om gedurende het hele selectieproces, zelf van nabij betrokken te blijven of om de personeelsdienst hierin een centrale rol te geven.

Het uitwerken van een objectieve selectieprocedure is één aspect dat kan bijdragen om gelijke kansen te bieden aan kandidaten uit doelgroepen. Daarnaast zijn er ook de personen die deze selectieprocedure moeten uitvoeren: dit zijn niet altijd mensen van de personeelsdienst maar ook vaak de direct leidinggevenden. Enkele gatekeepers zijn zich bewust dat medewerkers van de personeelsdienst of betrokken leidinggevenden mee aan de deur van het bedrijf staan en deze open of dicht kunnen doen. De ‘gatekeepers’ geven aan dat het ook belangrijk is om te *investeren in deze mensen* (personeelsdienst en direct leidinggevenden) en hen te wijzen op het diversiteits- en antidiscriminatiebeleid. Daarom wordt er ook geïnvesteerd in opleiding voor deze personen over hoe zij hun werving en selectie op een non-discriminatieve manier kunnen doen. Dit kan bijdragen tot inzicht in de wijze waarop vooroordelen een rol kunnen spelen en hoe hier mee omgegaan kan worden.

Een degelijk uitgewerkt gelijkekansenbeleid en een visie rond diversiteit ondersteunt dit proces dus mee. Op basis van de brede bevraging stelden we echter vast dat minder dan één derde van deze organisaties spreekt over de aanwezigheid van een vorm van gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid in hun organisatie. Bovendien bleek het bij verder doorvragen over de aard en invulling van dit gelijkekansenbeleid, niet altijd om een degelijk uitgewerkt beleid te gaan maar in een aantal organisaties ook eerder om een lege doos.

6 op 10 van de bevraagde bedrijven zegt bovendien dat ze het overheidsbeleid ter zake niet kennen en dat het ook geen rol speelt in hun organisatie. Het beleid kan hier dus zeker nog verder op inspelen.

We gingen na bij de organisaties die een actief gelijkekansen- of diversiteitsbeleid zeggen te voeren, of in hun organisatie de instroom van doelgroepen gestegen is dankzij het gevoerde gelijkekansenbeleid. De meningen waren verdeeld: één

derde van de betrokken organisaties was het hiermee eerder of helemaal oneens, 21,2% had geen mening of kon het niet beoordelen en 45,5% was het hier wel eerder tot helemaal mee eens.

Openen van praktijken

Een goed uitgewerkt gelijkekansen- of diversiteitsbeleid zorgt er ook mee voor dat de deur geen draaideur wordt en dat er, eenmaal de doelgroepwerknemers aan de slag zijn, een beleid gevoerd wordt dat mee bijdraagt tot hun duurzame tewerkstelling. Daarnaast willen we ook nagaan in welke mate de organisaties flexibel (kunnen) inspelen op een grotere diversiteit en dus ook op verschillende noden van verschillende doelgroepen.

We stellen vast dat maatregelen om de combinatie gezin-arbeid te vergemakkelijken (deeltijds werk, flexibele arbeidsuren, ...) goed ingeburgerd zijn in de bevraagde organisaties. Ook zien we toch wel in de helft van de organisaties inspanningen om oudere werknemers in dienst te kunnen nemen of langer aan het werk te kunnen houden. En in ongeveer een derde van de organisaties worden ook maatregelen genomen die tegemoet komen aan personen van specifieke noden van personen van vreemde herkomst of van een andere religieuze overtuiging.

We gingen na bij de organisaties die een actief gelijkekansen- of diversiteitsbeleid zeggen te voeren, of in hun organisatie het gevoerde gelijkekansenbeleid geleid heeft tot meer duurzame tewerkstelling van doelgroepen. Meer dan de helft van de organisaties was het eerder of helemaal eens met de stelling dat *het gelijkekansenbeleid geleid heeft tot meer duurzame tewerkstelling van doelgroepen* of dat daardoor *de inzetbaarheid van doelgroepen* gestegen is. Eén derde van de organisaties was het eerder of helemaal mee eens dat de *doorstroom van doelgroepen* in de organisatie gestegen is. En ten slotte ging slechts 18,2% van de respondenten er (enigszins) mee akkoord dat de *uitstroom* van doelgroepwerknemers dankzij het gelijkekansenbeleid ingedijkt was

Openen van ogen

We haalden reeds het belang aan om de visie rond diversiteit en het werken aan het tegengaan van discriminatie, zo breed mogelijk te verspreiden in de organisatie en zeker bij de leidinggevenden en de gatekeepers. Zij moeten allemaal op dezelfde lijn zitten inzake diversiteit en deze boodschap ook kunnen uitdragen naar de medewerkers.

Daartoe richtten deze organisaties onder andere opleidingen en vormingen in voor leidinggevenden en medewerkers rond multiculturaliteit, diversiteit of leeftijdsbewust beleid.

Meer dan de helft van de bevraagde organisaties met een diversiteitsbeleid was het (eerder) eens met de uitspraken dat *dankzij het gelijkekansenbeleid/ diversiteitsbeleid*

de houding van het management ten aanzien van doelgroepen positief veranderd is, dat dankzij het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid de meerwaarde van de doelgroepen meer tot uiting komt in de organisatie en dat dankzij het gelijkekansenbeleid de houding van de werknemers ten aanzien van de doelgroepen positief veranderd is.

Organisaties met een gelijkekansenbeleid communiceren intern expliciet over het gevoerde beleid. Belangrijk is dat de boodschap die uitgedragen wordt, ook blijkt uit de dagelijkse werking. Wanneer deze in strijd zijn met elkaar, zal de sensibilisering effect missen.

Dus ...

We onthouden dat het, om vormen van discriminatie en achterstelling op basis van niet-relevante persoonskenmerken te voorkomen, van belang is om te werken aan een objectieve wervings- en selectieprocedure.

Echter de rol en impact van de visie van diegenen die de wervings- en selectieprocedures uitwerken en de uiteindelijke selectiebeslissing nemen, is groot. Daarom moeten niet enkel de personeelsverantwoordelijken maar eenieder die betrokken is bij dit proces, overtuigd zijn van de visie op diversiteit en het non-discriminatiebeleid. Investeren in brede sensibilisering, vorming en opleiding, ... kan hiertoe bijdragen.

Daarnaast is het van belang om van de aanwezige diversiteit in de organisatie ene succesverhaal te kunnen maken. Maatregelen die tegemoet komen aan de noden van de diverse groep, kunnen hiertoe bijdragen. Daarnaast kan het diversiteitsbeleid in een organisatie er ook op gericht zijn om wederzijds inzicht in en begrip voor de aanwezige verschillen te vergroten waardoor de houding van medewerkers ten opzichte van elkaar positief kan veranderen en de meerwaarde van doelgroepen meer tot uiting kan komen.

- BIJLAGEN -

bijlage 1 Overzicht cases diepte-interviews

Tabel b1.1 Overzicht cases diepte-interviews

	Regio	NACE-sectie	Sector	Bedrijfsgrootte
1	Vlaanderen, Antwerpen	Q	Ziekenhuizen	>1 000
2	Vlaanderen, Antwerpen	Q	Instellingen met huisvesting voor minderjarigen met een mentale handicap	500-999
3	Vlaanderen, Antwerpen	N	Algemene reiniging van gebouwen	>1 000
4	Vlaanderen, Antwerpen	H	Personenvervoer te land binnen steden of voorsteden	>1 000
5	Vlaanderen, Antwerpen	E	Inzameling van ongevaarlijk afval	500-999
6	Vlaanderen, Oost-Vlaanderen	Q	Activiteiten van gezins- en bejaardenzorg aan huis	>1 000
7	Vlaanderen, Oost-Vlaanderen	C	Vervaardiging van producten van vezelcement	200-499
8	Vlaanderen, Vlaams-Brabant	G	Groothandel in sanitair	200-499
9	Vlaanderen, Vlaams-Brabant	O	Gemeentelijke overheid	>1 000
10	Wallonië, Luik	Q	Ziekenhuizen	>1 000
11	Wallonië, Luik	O	Gemeentelijke overheid	>1 000
12	Wallonië, Henegouwen	C	Vervaardiging van geneesmiddelen	>1 000
13	Wallonië, Henegouwen	H	Personenvervoer te land binnen steden of voorsteden	500-999
14	Wallonië, Henegouwen	N	Uitzendbureaus	100-199
15	Wallonië, Waals-Brabant	C	Vervaardiging van andere delen en toebehoren van motorvoertuigen	500-999
16	Wallonië, Waals-Brabant	C	Vervaardiging van cement	>1 000
17	Wallonië, Waals-Brabant	C	Vervaardiging van etherische oliën	100-199
18	Brussel	K	Activiteiten van gemengde verzekeringsondernemingen	500-999
19	Brussel	C	Vervaardiging van metalen constructiewerken en delen daarvan	>1 000
20	Brussel	S	Overige verenigingen	20-50
21	Brussel	I	Overige eetgelegenheden	>1 000
22	Brussel	N	Overige reiniging van gebouwen	100-199
23	Brussel	N	Callcenters	>1 000

Bron databestand gatekeepers, HIVA-K.U.Leuven 2011

Organisaties werden indien nodig tweemaal gecontacteerd om hun medewerking aan het onderzoek te vragen. Indien er na twee pogingen geen positieve reactie was van de onderneming, werd er vanuit gegaan dat er geen interesse was om mee te werken. In het algemeen waren ongeveer vier op de tien gecontacteerde ondernemingen bereid om deel te nemen aan het onderzoek (responsratio 39,7%).

Tabel b1.2 Respons cases naar regio

	Vlaanderen	Wallonië	Brussel
Opgebeld	18	24	16
Weigering	4	10	4
Geen reactie na 2 contactnames	5	6	6
Medewerking tot interview	9	8	6

Bibliografie

-
- Andriessen I., Dagevos J., Nievers E. & Boog I.** (2007), *Discriminatiemonitor niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Andriessen I., Nievers E., Faulk L. & Dagevos J.** (2010), *Liever Mark dan Mohammed? Discriminatie op de arbeidsmarkt*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Cornet A. & Zannoni P.** (2010), 'Diversity management in Belgium', in A. Klarsfeld (ed.), *International handbook on diversity management at work: Country perspectives on diversity and equal treatment*, Cheltenham: Edward Elgar, p. 45-66.
- Doyen G., Lamberts M. & Janssens M.** (2002), *Diversiteitsmanagement in de praktijk*, HIVA-K.U.Leuven.
- Janssens M. & Steyaert C.** (2001), *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*, Universitaire Pers Leuven, Leuven.
- Kluytmans F.** (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Kluytmans F.** (2010), *Leerboek HRM*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Lamberts M., Pauwels F., Schryvers E. & Van de maele M.** (2005), *De weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau. Onderzoek naar de (duurzame) effecten van positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Lembrechts L. & Valgaeren E.** (2010), *Zwanger op het werk. De ervaringen van werkneemsters in België*, Instituut voor de gelijkheid van mannen en vrouwen, Brussel.
- Maxwell G.A., Blair S. & McDougall M.** (2001), 'Edging towards managing diversity in practice', *Employee Relations*, vol. 23, p. 468-482.
- Nievers E. & Andriessen I.** (red.) (2010), *Discriminatiemonitor niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt 2010*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Peeters A. & Gevers A.** (2006), *Wervingsbeleid en werknemersstromen in beeld*, Idea Consult, Brussel.
- Pitts D.W.** (2006), 'Modeling the impact of diversity management', *Review of Public Personnel Administration*, vol. 26, p. 245-268.
- Subeliani D. & Tsogas G.** (2005), 'Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, p. 831-851.
- Thomas R.R.** (1990), 'From affirmative action to affirming diversity', *Harvard Business Review*, vol. 68, p. 107-118.
- VDAB** (2010), 'Rekrutering in revolutie?', *VDAB ontcijfert, nummer 20*, mei 2010, <http://vdab.be/trends/ontcijfert/>

VDAB (2011), *Halfjaarlijkse arbeidsmarktbalans. De krapte is terug van nooit weg geweest*, <http://vdab.be/trends/arbeidsmarktbalans/>.